

**Основы разработки и реализации  
социальных добровольческих  
программ и проектов -  
современный взгляд и  
+ ТЕХНОЛОГИИ**



Санкт-Петербургская региональная благотворительная общественная организация  
«Благотворительное общество «Невский Ангел»

ПРОГРАММА «ВЕКТОР ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА – ЭФФЕКТИВНОСТЬ»

 УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

**Основы разработки и реализации социальных  
добровольческих программ и проектов –  
современный взгляд и технологии**

Учебное пособие

© Университет ИТМО, 2017.

© СПб ОО Благотворительное общество

«Невский Ангел», 2017.

Санкт-Петербург

2017

УДК 338.2

ББК 60.83

367 Авторский коллектив:

*А.Н. Зленко*, директор центра социального проектирования и предпринимательства Университета ИТМО

*Ю.И. Купоросов*, менеджер центра социального проектирования и предпринимательства Университета ИТМО

*А.А. Степанищева*, менеджер центра социального проектирования и предпринимательства Университета ИТМО

Рецензенты:

*Е.А. Янова*, к.э.н., доцент кафедры экономики и стратегического менеджмента Университета ИТМО

*А.В. Яшина*, к.п.н., заведующая кафедрой социального проектирования СЗИУ РАНХиГС

Основы разработки и реализации социальных добровольческих программ и проектов – современный взгляд и технологии [Электронный ресурс]: учебное пособие. – СПб.: Университет ИТМО, 2017. – 81 с. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: [http://www.kdobru.ru/netcat\\_files/171/143/Osnovy\\_razrabotki\\_i\\_realizatsii\\_sotsial\\_nyh\\_dobrovol\\_cheskih\\_programm\\_i\\_proektov\\_sovremennyu\\_vzglyad.pdf](http://www.kdobru.ru/netcat_files/171/143/Osnovy_razrabotki_i_realizatsii_sotsial_nyh_dobrovol_cheskih_programm_i_proektov_sovremennyu_vzglyad.pdf) - Загл. с экрана.

ISBN 978-5-9909747-5-3

Самостоятельное учебное неперIODическое  
однотомное сетевое электронное издание.

Пособие раскрывает ключевые моменты разработки социальных добровольческих программ и проектов, предоставляет знания в области проектного менеджмента, управления проектами и маркетинга добровольческих проектов.

Пособие подготовлено в ходе межрегиональной благотворительной программы «Вектор добровольчества – эффективность», реализуемой СПб ОО Благотворительное общество «Невский Ангел» при участии высших учебных заведений и при поддержке субсидией из федерального бюджета Министерством экономического развития Российской Федерации (Соглашение от 30.11.2015 г. № С-685-ОФ/Д04).

Издание предназначено для информационной и методической поддержки деятельности руководителей и специалистов социально ориентированных некоммерческих организаций, также адресовано обучающимся по программам подготовки бакалавров 38.03.01 Экономика 38.03.05 Бизнес-информатика.

Рекомендовано к изданию Ученым советом факультета технологического менеджмента и инноваций, 30.06.2017 г, протокол №11.

ISBN 978-5-9909747-5-3

## Оглавление

Введение.....	4
<b>Раздел 1. Добровольческие программы и проекты.....</b>	<b>5</b>
1.1. Особенности добровольческих программ и проектов .....	5
1.2. Принципы и приоритеты разработки добровольческих программ и проектов.....	10
1.3. Классификация добровольческих программ и проектов.....	16
<b>Раздел 2. Современные технологии разработки и развития добровольческих программ и проектов .....</b>	<b>20</b>
2.1. Инициирование добровольческих программ и проектов.....	20
2.2. Маркетинговые исследования .....	35
2.3. Планирование добровольческих программ и проектов.....	41
2.4. Исполнение добровольческих программ и проектов.....	46
2.5. Мониторинг и контроль добровольческих программ и проектов .....	47
2.6. Завершение добровольческих программ и проектов .....	47
<b>Раздел 3. Ресурсное обеспечение добровольческой программы или проекта .....</b>	<b>49</b>
3.1. Планирование ресурсов.....	49
3.2. Технологии поиска и привлечения ресурсов .....	55
3.3. Установление партнерского сотрудничества .....	60
<b>Раздел 4. Организация работы проектной команды в добровольческой программе или проекте .....</b>	<b>65</b>
4.1. Формирование команды для добровольческой программы или проекта ....	65
4.2. Планирование работы команды.....	74
Список использованной литературы.....	78

## Введение

Проектная деятельность в жизнедеятельности некоммерческих организаций в последние десятилетия устойчиво занимает ключевые позиции. С проектной деятельностью связаны смежные области, т.к. социальная инженерия, социальная работа и образование. Социальное проектирование позволяет инициировать позитивные общественные процессы и влиять на них, стремясь к достижению наилучших результатов. Социальное проектирование позволяет непосредственным участникам повышать свою компетентность и эффективность, поддерживающим сторонам понимать суть происходящих событий и удовлетворение от причастности, а получателям – реальную пользу. Социальное проектирование позволяет наилучшим образом планировать области деятельности, привлекать сторонников и поддержку, в т.ч. добровольцев. Овладение методами социального проектирования позволяет связывать мечты и практику, приводящие к реальным результатам, которые можно оценить.

Сегодня, в условиях все возрастающей конкуренции за человеческие и материальные ресурсы, овладение и грамотное управление проектно-программной деятельностью становится для социально ориентированных некоммерческих организаций жизненно необходимым.

Овладение знаниями и навыками, полученными слушателями настоящего курса, помогут их некоммерческим организациям повысить свою эффективность в целом и конкурентоспособность в частности.

## **Раздел 1. Добровольческие программы и проекты**

### **1.1. Особенности добровольческих программ и проектов**

Добровольческие программы и проекты являются одними из основных двигателей изменений сообщества и окружающей среды. Инициирование и реализация таких программ и проектов позволяет решать социальные проблемы разных целевых групп.

Согласно Федеральному закону от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» в редакции от 23 декабря 2010 г. № 383-ФЗ в статье 5 «добровольцы – физические лица, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного выполнения работ, оказания услуг (добровольческой деятельности)» [1].

Добровольческая деятельность отнесена к благотворительной деятельности, которая определяется как «добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки» [1].

Добровольческая деятельность лежит в основе и определяет основные цели реализации добровольческих программ и проектов [1].

Проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы (объекта) с установленными требованиями к качеству результатов, с возможными ограничениями ресурсов [3]. Другими словами, проект – это подробное описание определенно сложившейся ситуации, а также ряд определенных мер, направленных на ее улучшение. Проект является наиболее конкретным и выполнимым.

Включение в данное определение понятий «отдельная система» и ее «целенаправленное изменение» указывает на целостность проекта, его разграничение и отличие от других видов деятельности.

Программа – это разрабатываемый и реализуемый комплекс задач и мероприятий, имеющих определенное содержание, и направленный на достижение конечной цели. Программа формируется как описание модели будущей деятельности по одному или нескольким направлениям, рассчитанной на достижение определенных результатов в перспективе.

Относительно соотношения понятий проект и программа существует несколько точек зрения.

Ни одна из приведенных ниже точек зрения не может рассматриваться в качестве единственно верной, так как в каждом конкретном случае необходимо использовать весомые аргументы для утверждения и использования той или иной точки зрения.

Согласно первой точке зрения, программа может быть представлена как совокупность проектов, общей чертой которых является: единая цель, используемые ресурсы, общее время выполнения, способ организации деятельности и т.д. Тем не менее, данная точка зрения в науке не является единственно верной. Ряд исследователей выделяет не только инструментальные, но и качественные, смысловые различия между этими понятиями (Таблица 1).

Согласно второй точке зрения, употребление понятия проект, как правило, связывается с разработкой и внедрением чего-либо принципиально нового.

В большинстве случаев понятие «программа» используется с необходимостью усовершенствования либо повышения качества каких-либо направлений деятельности или видов добровольческой практики.

Согласно третьей точке зрения, программа состоит из таких частей как разработка определенного вида деятельности, направления, формы, технологий или комплекса мероприятий, а также реализация разработанного проекта.

Рассмотрим примеры добровольческих проектов и как их можно объединить в единую программу для более комплексного решения проблемы.

Таблица 1.1

## Смысловые различия понятий «Программа» и «Проект»

Программа	Проект
Обоснование прикладного значения, соответствие местным потребностям	Обоснование необходимости, актуальности
Цели тактические	Цели стратегические
Эффект – дискретный, срезовой	Эффект – долговременный
Описание целевой группы	Описание целевой группы
Артикулирована область социальной работы, педагогики, психологии. Определен вид программы	Теория заменяется опытом работы и актуальностью, взаимодействием с другими ведомостями
Преимственность и связь с другими программами	Связь с другими проектами
Подробное описание технологии, того, каким образом работает программа и каждый ее элемент	План или перечисление мероприятий, действий, занятий, упражнений
Длительность программы	Сроки выполнения
Индивидуализация в эффекте и процессе	Групповая/статистическая направленность в эффекте и процессе
Оценка в качественных терминах (изменения психического развития, социальной адаптации с помощью шкалы изменений до и после интервенции и т.п.)	Оценка в количественных терминах, отчетность
Механизм оценки – оценочный инструментарий в самой программе	Оценка по принципу: ожидаемые результаты соответствуют задачам
Обратная связь – с клиентами, специалистами, инспекторами	Обратная связь инспекторами, экспертами
Ресурсное обеспечение – кадровое, техническое	Ресурсное обеспечение – финансовое, техническое, информационное
Перспективы исходят из рефлексивного анализа	Перспективы формальные

Например, проект «Виртуальная платформа «Моя карьера»» [8] был направлен на увеличение количества школьников, у которых сформировано понимание, кем они хотели бы работать, и, где они могут получить желаемую профессию. Изначально проект был ориентирован на детей из детских домов, но в дальнейшем из-за возникших трудностей команда решила сначала



апробировать проект на обычных школьниках среднеобразовательной школы. Проводились не просто занятия по профориентации детей, а встречи с людьми, которые уже работают, с трепетом относятся к своей работе и готовы поделиться своим опытом. Кроме того, была создана платформа, где школьники и другие пользователи могут ознакомиться с профессиями и учреждениями, в которых учат по этим специальностям.

Проект «Коворкинг для школьников» [8] не менее интересный проект, направленный на налаживание связи между студентами и школьниками. В рамках проекта школьник погружается в студенческую среду и узнает, какие перспективы и возможности ожидают его в вузе, а студент при этом делится полученными знаниями и умениями, проводит как тематические занятия, на практике показывая разработки вуза, так и неформальные встречи со школьниками.

Рассмотренные выше проекты можно объединить и создать социальную программу по профориентации школьников (а также взять во внимание воспитанников детских домов, как это сделали в проекте «Карта профессий» [8], на базе коворкинга проводить не только встречи со студентами, но и с успешными выпускниками и профессионалами своего дела. Систему мини-коворкинга можно создать на базе каждого вуза - если школьник будет знать и иметь возможность поближе познакомиться с деятельностью вуза до поступления, то это максимально поможет ему не ошибиться с выбором будущей профессии. Естественно, у каждой программы и проекта есть свои риски, в следующих лекциях Вы сможете подробнее узнать, как их спрогнозировать, в какой-то ситуации избежать, а в каких-то найти новое решение.

Добровольческая программа – совокупность мероприятий объединенных общей целью, добровольческим проектом или совокупностью добровольческих проектов, условиями их выполнения, разрабатываемых по определенной технологии и применяемых при решении различного рода социальных задач.

Различные добровольческие мероприятия могут не иметь между собой никаких связей и выполняются отдельно друг от друга, но при их наличии

мероприятия по разработке и реализации одного или нескольких добровольческих проектов объединяются в одну добровольческую программу.

Добровольческие программы позволяют объединить и сконцентрировать внимание добровольческих проектов и мероприятий на достижение одной более глобальной цели совместными усилиями. С помощью добровольческих программ возможно решение не только локальных социальных проблем, а также это отличная возможность передать опыт в другие регионы и под общей эгидой учитывая особенности регионов осуществлять добровольческую деятельность.

Большим преимуществом программ вообще и добровольческих в частности является специальное выделение «программных ресурсов» и их концентрация на достижении подцелей, задач, мероприятий и, в конечном счете, цели программы. Классификация целей программы подтверждает важность определения приоритетов в практической деятельности на любом уровне (Таблица 2).

Таблица 1.2

### Классификация целей добровольческих программ

Признаки классификации	Виды целей
1. Содержание	Социальные, экономические, организационные, технические, научно-технические, политические, комплексные
2. Приоритетность	Главные (основные, ключевые, основополагающие) Второстепенные (неглавные, побочные, вспомогательные)
3. Время реализации	Стратегические. Тактические. Оперативные. Текущие
4. Форма фиксации	Документированные (официальные) Недокументированные (неофициальные)
5. Потребность	Желательные, нежелательные, надуманные
6. Степень обоснованности	Обоснованные, недостаточно обоснованные, необоснованные
7. Реальность/ нереальность выполнения	Реальные (реалистичные), осуществимые Нереальные (неосуществимые)
8. Уровни управления	Народно-хозяйственные, отраслевые, региональные, предприятия, организации, учреждения, их структурные единицы
9. Политический оттенок	Декларируемые (провозглашаемые) Фактические (реально реализуемые, выполняемые)
10. Объем	Общие, частные, локальные
11. Время действия	Конечные, промежуточные
12. Степень выполнения	Выполненные полностью, частично

Каждый признак характеризует программы и классифицирует на содержательные, уровневые, временные. Программы можно рассматривать как разновидность проектов. В случае, когда одно из направлений деятельности выделяется особым способом, такое направление приобретает форму целевой программы, которая внедряется в уже существующую организационную структуру управления или для ее реализации создается специальная структура или происходит то и другое. Целевая программа и система управления, обеспечивающая ее реализацию (выполнение), называется программно-целевым управлением (ПЦУ) [4]. Если у программы нет или слабо работает обеспечивающая структура, то она «зависает», т.е. ее выполнение проблематично. Это – одна из распространенных «программных болезней».

## **1.2. Принципы и приоритеты разработки добровольческих программ и проектов**

На первом этапе необходимо выделить проблемы, на решение которых будет направлен реализуемый проект или программа, потому что именно проблема ложится в основу проекта.

Социальная проблема - расхождение между должным и желаемым результатом, которое обнаруживается на любом уровне социальной жизни, кроме того, которое вызывает в обществе напряженность и которое оно стремится преодолеть.

Рассмотрим подробнее на какие социальные проблемы направлена добровольческая деятельность:

1. Социально-экономические, такие как безработица, бедность и увеличение числа социально незащищённых лиц.
2. Социально-политические: социальная активность населения на низком уровне, в обществе отмечаются напряжённые нестабильные отношения.
3. Социально-экологические, такие как загрязнение окружающей среды, которое оказывает влияние на здоровье и благополучие людей.

4. Индивидуально-личностные, семейные (например, неблагоприятная атмосфера в семье, социальная изоляция, проблемы с физическим, психическим здоровьем и благополучием).

5. Поведенческие: девиантное поведение как социальных групп, так и отдельных личностей.

6. Социальной стратификации: большая разница между доходами различных классов, расслоение в обществе.

7. Символизации и социального моделирования: искажённые социальные ценности и искривлённое восприятие мира, а как результат разрыв социальных связей и выработка антигуманных представлений и асоциального образа жизни.

8. Коммуникативно-информационные, которые выражаются в трудностях установления социальных контактов и становятся следствием проблем символизации и социального моделирования.

Стоит отметить, что добровольческие проекты не направлены на решение проблемы во всех ее способах проявлениях и на всех локациях. Добровольческий проект реализуется в определенном месте, чаще всего с привязкой к определенному учреждению. Как только подход к реализации проекта меняется, и его основной целью становится масштабное исследование текущей ситуации с проблемой на городском, региональном уровне, а также ведутся работы по масштабированию проекта, в таком случае добровольческий проект уже перерастает в разряд социальных проектов.

Рассмотрим примеры проектов, которые решают ряд проблем из предложенной выше классификации.

**Например,** рядом со школой расположена детская площадка, на которой местные хулиганы пишут нецензурные надписи на скамейках, детских горках. Учащиеся от школы, заметив такую проблему и понимая, что их младшие братья и сестры, играя на площадке, читают эти надписи, регулярно приводят в порядок, красят и содержат в порядке площадку.

Такой проект был реализован в рамках конкурса проектов школьников «Ты нужен людям!» и его можно назвать добровольческим, как только команда

школьников посмотрела бы все детские площадки в их районе, изучила бы необходимость поддержания порядка на других площадках, и поставила бы цели и поставила бы качественные и количественные результаты, которые она хотела бы достичь, такой проект можно выделить как социальный [8].

При разработке добровольческих проектов важно, учитывать не только пользу для общества, но и интересы добровольцев, которые будут принимать участие в проекте, потому что без участия команды добровольцев реализация добровольческого проекта невозможна. Добровольческий проект направлен на решение локальной проблемы, которая может быть свойственна не только определенному месту, но иметь свои особенности. Добровольческий проект состоит из акций и мероприятий.

Что касается разработки программ, в частности добровольческих, необходимо соблюдать следующие принципы:

- целесообразности и целеобусловленности;
- социально воспроизводственной ценности;
- комплексности;
- реалистичности и реализуемости.

При разработке необходимо также придерживаться следующих приоритетов:

- приоритетность личностного начала над групповым;
- определение основных видов социальных услуг, предусмотренных программой;
- активное вовлечение местного сообщества в выработку и реализации добровольческих программ на локальном уровне;
- освоение компетенций добровольцами, принимающими участие в реализации добровольческой программы.

Рассмотрим подробнее разработку добровольческой программы. Технологию подготовки добровольческой программы как текста описать вполне возможно при всем разнообразии программ по их содержанию, потому, что здесь решаются сходные задачи – осознание сути программы самими авторами и представление, программы потенциальным участникам его осуществления

(добровольцам, инвесторам, спонсорам, органам государственной власти, общественным объединениям и т. д.). Кроме того, основные элементы технологии совпадают, даже если различаются масштабы программ и их конкретное назначение. В рамках данной технологии можно выделить следующие этапы технологии разработки социальной программы.

**Первый этап** – нормативно-правовое обоснование и классификация программы. Нормативная правовая основа социальной программы характеризует нормативные правовые акты международного, федерального, регионального уровня, в том числе Федеральные Законы, постановления Правительства РФ, Указы Президента РФ или решения местных представительных органов об утверждении экономических и социальных программ развития соответствующей территории, определяющие необходимость реализации целей и задач данной программы.

**Второй этап** – аргументация проблемы с обоснованием концепции ее разрешения на основе ключевой идеи, то есть замысла. Психологическим основанием рождения замысла программы является процесс творчества (или – как свойство личности, группы – креативность). Специально изучавший креативность А. Маслоу подчеркивал, что «обучение творчеству, или вернее обучение через творчество, может быть чрезвычайно полезно не столько для подготовки людей к творческим профессиям или производству продуктов искусства, сколько для создания хорошего человека».

Существует первичная и вторичная креативность. Первичная креативность – это этап вдохновенного творчества. Она обязательно должна быть отделена от вторичной креативности. Вторичная креативность – это процесс детализации творческого продукта и придания ему конкретной предметной формы, который включает в себя трудоемкую рутинную работу. Успех в данном случае напрямую зависит от от самодисциплины разработчиков. Вполне определенно увидеть такое различие первичной и вторичной креативности можно на различных стадиях (этапах) работы над добровольческой программой, соблюдение которых необходимо, так как является обязательным условием для получения положительных ожидаемых

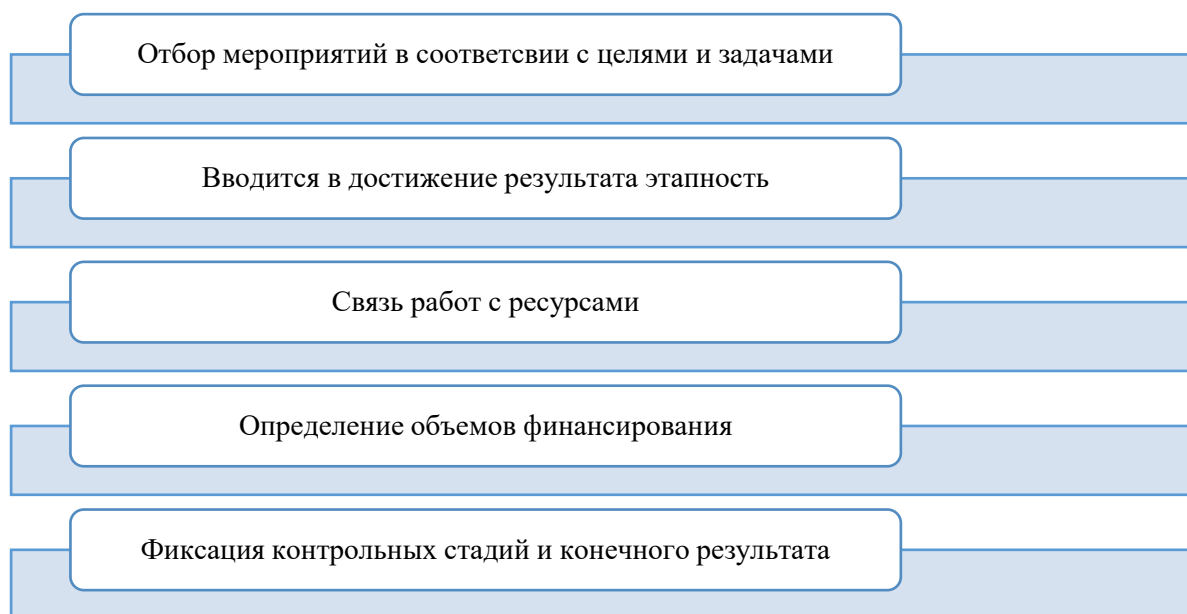
результатов, социальных и экономических эффектов. Рождение программного замысла связано с проявлениями первичной креативности. Вначале вся социальная программа укладывается в какое-то побуждение, смутное желание, некое стремление к переменам, к созданию чего-то своего, нового. Разработчики, конечно, представляют, в какой области собираются действовать, но у них нет однозначности, точности и ясности в том, что предстоит делать конкретно. Если им не удастся удержать возникшее побуждение в сознании, социальная программа может и не родиться, а желание иссякнет. Из этого следует, что в первую очередь, необходимо постараться зафиксировать замысел, однако возникает проблема при неясности замысла. Для этого есть несколько способов фиксации программного замысла и самый простой из них – взять лист бумаги и записать замысел в той форме, в какой он возник, не внося никаких изменений, и оставляя на дальнейшую обработку.

**Третий этап** – характеристика субъекта, объекта и предмета добровольческой программы. В качестве субъекта может выступать региональный орган социальной защиты населения, управление социальной защиты населения по муниципальному образованию, социальное учреждение, социальный центр, социальная служба. В качестве объекта рассматривается индивид или социальная группа, на решение социальных проблем которой ориентирована добровольческая программа. В качестве предмета социальной программы рассматривается социальная проблема объекта и пути ее решения в рамках добровольческой программы.

**Четвертый этап** – формулировка цели и задач добровольческой программы. Целью программы является определенный конечный результат, который должен быть достигнут при выполнении программы. Цель добровольческой программы должна быть четкой, реалистичной и достижимой. Цель добровольческой программы разбивается на отдельные задачи, то есть главная цель детализируется на более частные путем структуризации и выделения путей решений программы. Задачи добровольческой программы отражают цель программы и должны быть ясными, четкими, конкретными и проверяемыми. Задачи должны представлять собой основные этапы достижения

поставленных целей.

**Пятый этап** – разработка плана программных мероприятий, который представляет собой комплекс организационных, экономических, технических и других действий, где указываются конкретные действия и мероприятия по реализации социальной программы, в том числе подпрограммы (в случае их наличия), по которым эти действия предусмотрены, ответственные исполнители (подведомственные государственные учреждения, государственные предприятия и др.) и сроки реализации каждого мероприятия. Здесь концепция соединяется с организационными действиями: отбираются мероприятия в соответствии с целью и задачами, вводится в достижение результата этапность, увязываются работы с ресурсами, устанавливаются сроки, ответственные исполнители, определяются объемы финансирования, фиксируются контрольные стадии и конечный результат (Рисунок 1.1).



**Рисунок 1.1** – Организационные действия по отбору мероприятий

**Шестой этап** – разработка механизма контроля и коррекции процесса практической реализации программы. Контроль за реализацией программы и ее коррекция, осуществляющиеся на основании плана, бывает двух видов: непрерывные и плановые. Непрерывный (текущий) контроль, подразумевающий



доработку базовых данных программы и ее разработчиками, и исполнителями. Плановый контроль осуществляется по этапам, каждый из которых имеет промежуточный результат. В зависимости от вида или сложности программы, плановый контроль осуществляется один раз в месяц, квартал, полугодие или год.

**Седьмой этап** – определение и обоснование ресурсного обеспечения программы. Источниками финансирования добровольческой программы могут быть средства федерального, регионального или местных бюджетов, в том числе правительственные займы, займы местных исполнительных органов, софинансирование из вышестоящего бюджета. Стоит учесть, что при реализации добровольческих программ преимущественно производится ресурсная поддержка, нежели финансовая.

**Восьмой этап** – определение ожидаемых от реализации программы результатов. В данном разделе указываются ожидаемые результаты выполнения добровольческой программы и показатели достижения цели программы в количественном и качественном выражении. Кроме того, можно показать динамику изменения основных показателей (критериев достижения цели) в результате реализации социальной программы.

**Девятый этап** – оценка эффективности полученных в ходе реализации программы результатов. Здесь приводится характеристика системы критериев, показателей и индикаторов социальной и экономической оценки эффективности. Критерии, показатели и индикаторы, характеризующие уровень выполнения социальной программы, должны быть доступными и проверяемыми, кроме того, они должны быть необходимыми и в то же время достаточными для объективной оценки результатов социальной программы.

### **1.3. Классификация добровольческих программ и проектов**

Существует два основных признака, по которым происходит основная классификация всех видов проектов (Таблица 1.3).

Таблица 1.3

## Классификация проектов

Признаки классификации	Виды проектов
Содержание	Здоровый образ жизни, помощь незащищенным категориям граждан, охрана окружающей среды и защита животных, научно-техническое, художественное творчество детей и молодежи и другое.
Сроки реализации	Краткосрочный. Среднесрочный. Долгосрочный

В основном добровольческие проекты классифицируют по содержанию, а именно на решение какой социальной проблемы он направлен.

На практике цель и задачи программ разнообразны и сложны, поэтому представленная классификация условна.

Если рассуждать, зачем все-таки нужна программа и в чем ее преимущества, можно выделить следующие характеристики:

- 1) Программа вносит упорядоченность и формирует поэтапность действий, шаги, которые нужно предпринять для достижения поставленной цели.
- 2) Программа предусматривает комплексность работы.
- 3) Есть возможность отслеживания эффективности работы, причем на каждом этапе и учитывая полученные результаты изменять программу в ходе ее реализации при необходимости.
- 4) Программа предполагает поиск рациональных, оптимальных способов решений.
- 5) Производится прогнозирование позитивного результата и вся деятельность направлена на его достижение.

6) Программа позволяет обозначить приоритеты собственной деятельности. Если в программе не учтены собственные приоритеты (отдельной личности или организации), то это может привлечь возникновению трудностей в процессе реализации.

7) Программа дает возможность сконцентрировать усилия, финансовые и материально-технические возможности.

#### **1.4. Программы по поддержке добровольческих программ и проектов**

Исходя из потребностей, которые возникают у разработчиков программ и проектов, можно выделить следующие программы поддержки:

1. **Инициирование проекта и создание команды под проект.** В таком случае человеку, который хочет создать добровольческий проект необходимо полное погружение в среду, для того чтобы узнать о всех направлениях деятельности и возможных проблемах, с которыми локально может помочь частично решить или привлечь внимание общественности. А также во время участия в таких программах есть появляется уникальная возможность для того, чтобы найти единомышленников и не создавать проект с нуля, а присоединиться к существующему. Такие программы поддержки реализуют университеты, местные комитеты и добровольческие организации, заинтересованные в привлечении новых участников в команды, а также

**Примером** является «Школа добровольцев», в которой участники на первом этапе знакомятся с направлениями добровольческой деятельности, посещают некоммерческие организации, которые осуществляют благотворительную деятельность, и после этого вместе с командой единомышленников, с которой с самого начала принимали участие в школе или которую нашли во время участия, создают и реализуют добровольческий проект.

#### **2. Консультации по доработке и развитию проекта.**

В ходе реализации добровольческого проекта возникает потребности в развитии проекта, поиске партнеров, а также по привлечению и мотивации участников команды. Существуют программы, которые позволяют уже давно

реализующимся проектам и тем, кто только начинает работу над проектом, получить не только консультационную поддержку, но и помощь в доработке проекта и его реализации.

Так, например, в программе развития социальных проектов «Ты нужен людям!», из регулярных акций может быть сформирован добровольческий проект, часть участников со всей России находят партнеров и новых членов команды, а также масштабируют проекта и транспонируют опыт. Такие программы позволяют добровольческим проектам найти новый вектор развития, а так же систематизировать осуществляемую добровольческую деятельность.

### 3. Ресурсная поддержка.

В основном добровольческие проекты не требуют крупных ресурсных и финансовых вложений, но препятствием к реализации может стать отсутствие необходимых ресурсов. Именно поэтому существуют программы, которые позволяют научиться командам привлекать ресурсы и работать с этими ресурсами.

Так, например, проект «Прилетай во двор», цель которого организация досуговой деятельности для детей во дворах г. Санкт-Петербурга, привлек канцелярию для проведения мероприятий проекта из Петроградского района, потому что проводил часть своих активностей в этом районе и выступил с обращением к администрации района, с просьбой поддержать проект. Стоит принять во внимание тот факт, что привлечение ресурсов возможно, только если у обеих сторон, у команды добровольческого проекта и партнера, есть интерес в этом проекте.

## **Раздел 2. Современные технологии разработки и развития добровольческих программ и проектов**

### **2.1. Инициирование добровольческих программ и проектов**

Инициирование проекта, в том числе и социально добровольческого, это первый и очень важный шаг к его успешной реализации. В рамках стадии инициирования, Вам предстоит придумать и конкретизировать идею вашего проекта и формализовать ее путем определения целей, задач и механизмов реализации проекта. Чем эффективнее вы проведете инициирование проекта, тем проще вам будет перейти в стадию планирования, подготовки проектного предложения и реализации проекта. Ключевая задача инициирования проекта – это определение актуальности, значимости и реализуемости проекта.

На стадии инициирования проекта очень важно определить:

- потребности целевой аудитории, на которую направлен проект;
- соответствие планируемого проекта потребностям целевой аудитории;
- конкурентную среду, провести исследование проектов, реализуемых для вашей целевой аудитории (Рекомендуется рассматривать проекты не только в вашем регионе или стране, но и международный опыт);
  - преимущества вашего проекта и ключевые отличия от конкурентных проектов;
  - ресурсы, необходимые для реализации проекта (материальные и нематериальные) и кадровый потенциал команды проекта;
  - основные и дополнительные источники ресурсов, и возможных партнеров при реализации проекта.

#### **Определение целевой аудитории и ее потребностей**

Как правило, проблема определения общей целевой аудитории редко встает перед руководителем проекта. Связано это с тем, что идея проекта рождается на

основе эмпатии к определенной группе или сложившейся общеполитической обстановки.

*Эмпатия (греч. ἐν — «в» + греч. πάθος — «страсть», «страдание», «чувство») — осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания.*

*Задайте себе вопрос, а кому бы вы хотели помочь?*

*И думаю ответ не заставит себя долго ждать...*

Пример влияния политической обстановки можно легко рассмотреть на основе ситуации в Европе. Сложившаяся ситуация с большим наплывом беженцев в Евросоюз привела к фокусировке социальной политики на решение проблем этой целевой аудитории. Социально ориентированные вузы занимаются исследованиями потребностей и механизмов их удовлетворения, а грантодающие организации взяли это направление за приоритетное.

Но определение общей целевой аудитории недостаточно для инициирования проекта. Необходимо максимально сузить ее, определив конкретную группу, с которой вы планируете работать в рамках проекта. Это поможет не только лучше спланировать свой проект, но и более точно определить потребности, а также потенциальных партнеров.

**Например:** Вы всегда переживали за судьбу одиноких пожилых людей, но для инициирования проекта можно взять конкретных пожилых людей из дома престарелых N, для удовлетворения их потребности в общении можно обучить их компьютерной грамотности или взяв дополнительную целевую аудиторию, например студентов добровольцев из вуза M, организовать совместные активности.

### **Соответствие планируемого проекта потребностям целевой аудитории**

Для определения конкретных потребностей целевой аудитории рекомендуется изучить исследования, посвященные этой тематике с помощью

интернета, пообщаться с представителями организаций, давно работающих с вашей целевой аудиторией, а также можно провести исследование методом фокус группы.

*Фокус-группа (англ. Focus group) — метод качественных исследований в социологии. Исследование заключается в глубинном интервьюировании представителей целевой аудитории. Во время интервьюирования от аудитории исследователи получают субъективные мнения о товаре, услуге и прочих объектах исследования. В широком смысле термин «фокус-группа» означает сам метод исследования, а в узком — группу людей-респондентов [2].*

*Исследуются причины сложившегося отношения к товару, услуге и пр. При отборе участников фокус-группы стараются подобрать незнакомых между собой людей.*

Эти знания помогут определиться с тем, нужна ли реализация идеи, которую вы задумали, вашей целевой аудитории или стоит ее изменить. Помните главная задача руководителя проекта не реализовать его, а принести пользу благополучателям, а в идеале сделать это эффективно. Одним из показателей эффективности является удовлетворенность проектом целевой аудитории, но об этом мы расскажем позже.

### **Исследование конкурентной среды**

Исследования конкурентной среды является одним из ключевых элементов инициирования проекта, которому, к сожалению, всегда уделяется очень мало внимания. Инициаторы проектов определившись с целевой аудиторией и проведя исследование потребностей мгновенно генерируют «самый лучший проект», каких никогда не было. Проблема не в том, что повторное изобретение велосипеда — это не инновация, а в том, что вместо улучшения существующей конструкции, силы и ресурсы пускаются на «повторное открытие Америки» и обучение на собственных ошибках. На самом же деле, изучив опыт реализации проектов в выбранном проблемном поле можно не только избежать типовых

ошибок, но и найти уникальные решения для своего проекта. Наиболее эффективным методом изучения конкурентной среды является исследование проектных заявок и отчетной документации на сайтах грантодающих организаций. При таком исследовании важно не останавливаться на прочтении указанных документов, а постараться узнать дальнейшую судьбу проектов. Постарайтесь найти упоминания об интересующем вас проекте в СМИ, изучите интернет ресурсы, посвященные проекту и не бойтесь обратиться к руководителю с конкретными вопросами.

Исследуя конкурентную среду не стоит замыкаться на своем городе, регионе или даже нашей стране. Очевидно, что каждый проект в зависимости от географии может иметь свою специфику, но это не повод отказываться от изучения чужого опыта. Не редко успешные проекты являются адаптацией международного опыта под реалии нашей страны. Здесь часто слышен вопрос, а как же инновации!? Внедрение проверенных, успешных моделей в новый регион или даже адаптация под новую целевую аудиторию, возможно и не очень инновационно, но от этого не менее эффективно.

### **Преимущества и ключевые отличия вашего проекта**

Понимание конкурентной среды позволяет сформулировать для вашего проекта ключевые отличия. Это необходимо для определения собственного уникального пути и представления своей идеи коллегам или экспертам. Любой проект – уникален, и повторить его в точности невозможно. Даже если полностью передана методика, но реализацией занимается другая команда – проект будет иметь свои уникальные особенности. Грамотная аргументация конкурентных преимуществ – залог успеха представления проекта. При представлении ключевых отличий вы демонстрируете исследование целевой аудитории, исследование конкурентной среды и анализ собственной проектной идеи.

**Например:** Проект «Бабушкины рецепты» реализованный в Санкт-Петербурге, в рамках конкурса социальных проектов «Ты нужен людям!» [8].



Команда взяла за основу проекта потребность детей сирот в навыках самообслуживания. Проект представлял собой занятия по кулинарии и бытовой самостоятельности, и, казалось бы, таких проектов не мало, но ребята выбрали уникальную целевую аудиторию – это не дети сироты из детских домов (где с ребятами занимаются специалисты), а Дети-сироты в возрасте от 6 до 14 лет, воспитываемые бабушками. Такой подход позволил использовать успешную модель, но для новой целевой аудитории и получить высокие результаты.

### **Ресурсы, необходимые для реализации проекта, и источники ресурсов**

Подробно о ресурсах и их планировании мы будем говорить чуть позже. Сейчас важно понять, что на стадии инициирования проекта вы должны думать о его реализации, а значит и о ресурсах, которые для нее потребуются. Ресурсы бывают материальные и нематериальные, и если про материальные помнят все, то часто забывают ресурсы такие как время, кадры, партнеры и др.

Не редко, особенно в добровольческих проектах, руководители утверждают, что их проект не требует ресурсов. Это мнение, зачастую приводит к серьезным ошибкам при составлении плана проекта.

Критически отнеситесь к тому сколько сил потребуется на реализацию проекта, насколько готова ваша команда и сколько времени вам потребуется. Далее переходите к материальным ресурсам, составьте список и проверьте достаточно ли их у вас, или есть ресурсы, которые вам требуются. Подумайте над источниками требующихся ресурсов, для старта проекта часто бывает достаточно задействовать ресурсы, имеющиеся у ваших близких, друзей или коллег. Если требуется привлечение более значительных ресурсов, уделите время поиску партнеров, которые смогут их предоставить. Ресурсы всегда получить от партнера проще, чем финансирование. Но если реализация проекта не возможна без финансовых вложений, то ищите грантодающую организацию, чьи приоритетные направления совпадают с направлением вашего проекта.

## Команда проекты

Наряду с оценкой ресурсов, необходимо оценить потенциал команды проекта. Одним из важнейших аспектов формирования сильной команды для добровольческого проекта является мотивация. Согласно исследованию университета Джона Хопкинса, распределение мотивации добровольцев выглядит следующим образом:

- Хочу помогать нуждающимся людям 61%
- Надеюсь научиться чему- то новому 46%
- Хочу иметь какое- то занятие 41%
- Для собственного удовольствия 31%
- Хочу познакомиться с новыми людьми 29%
- Хочу ответить людям за добро добром 11%
- Хочу бороться с определенной проблемой 7%
- У меня есть свободное время 4%

Очевидно, что для поддержания эффективной работы команды нужно, чтобы целевая аудитория проекта вызывала эмпатию у его участников. Желательно ставить перед участниками проекта задачи, способствующие их профессиональному и компетентностному развитию. Излишняя требовательность, сильное давление, и постановка очень жестких сроков – могут демотивировать участников. Как правило, сочетание первых двух типов мотивации приводят к активному участию заинтересованных людей в проекте.

Кроме мотивации, существует и дисциплина. Дисциплина – очень важное свойство участников проекта. Чем выше дисциплина – тем выше общая исполнительность команды и ниже вероятность того, что в критических ситуациях, при возникновении форс-мажоров или при потере мотивации команда перестанет выполнять свои задачи.

В большинстве случаев команда добровольческого проекта формируется из ближайшего окружения руководителя. Это не плохо, но важно помнить, что в команде нужны люди, обладающие знаниями и компетенциями, поэтому

формируя команду руководствуйтесь не количеством, а качеством ее участников.

Для повышения эффективности команды, рекомендуется принимать в нее людей с разной мотивацией, организацией и компетенциями. Такой подход позволяет грамотно распределять задачи между участниками, соблюдая баланс занятости и поддерживать уровень мотивации команды, за счет того, что каждый решает интересные ему задачи. Чем больше опыт участника команды в выполнении определенной задачи, тем выше вероятность что с возникающими при ее реализации трудностями участник будет справляться самостоятельно.

Ключевым элементом работы с командой, является выстраивание открытого общения всех участников. Важно, чтобы все говорили о своих успехах, а главное возникающих проблемах. Для руководителя это возможность перераспределять задачи и способствовать скорейшему решению возникающих проблем. Уделите этому особое внимание, поскольку не мало примеров, когда у участника возникают проблемы, о которых он не сообщает, а потеря времени при не исполненной задаче приводит к критическим последствиям.

### **Участник проекта / доброволец**

При инициировании проекта и переходе к планированию важно помнить: не все люди, имеющие отношение к проекту, являются его командой. Прежде всего, это связано с уровнем вовлеченности в проект и уровнем ответственности порученных задач. Добровольцы – движущая сила проекта, сложно представить себе социальный проект, без участия добровольцев. Но при распределении задач, помните – что добровольцы должны получать очень конкретные задания и всегда необходим контроль их исполнения. Чем лучше написана для добровольца инструкция выполнения задачи – тем качественнее будет результат, проще мониторинг, а главное мотивация добровольца. Если участники проекта могут самостоятельно выбирать траектории движения по задачам и механизмы их реализации, то добровольцы — это ваши подопечные, которых необходимо поддерживать, направлять и развивать. При качественной работе с

добровольцами существует высокая вероятность их участия в следующем вашем проекте, в том числе и как полноценных участников проекта.

### Предварительная оценка идеи

Чем ближе к центру схемы (рис.2.1) будет расположена ваша идея – тем выше шанс на ее превращение в успешный проект.



Рис. 2.1. Предварительная оценка актуальности и реализуемости идеи.

Рассмотрим элементы этой схемы:

**Что мне интересно?** – в рамках проектной идеи это ваш мотиватор, личный интерес к проекту позволит вам уделять ему больше внимания и не бросать его при возникновении трудностей.

**Например:**

*Я часто сталкиваюсь с социальной проблемой и хочу ее решить;*

*Я хочу попробовать применить свои навыки, попробовать себя в новом деле;*

*Я всегда хотел помогать ... (целевой аудитории).*

**Что полезно для общества?** – в рамках проектной идеи это дополнительный мотиватор и актуальность вашего проекта, чем полезнее ваш проект, тем проще будет найти поддержку, добровольцев, ресурсы, финансы и др.

**Например:**

*После моего проекта повысится качество жизни ... (целевой аудитории);*

*Мой проект решит конкретную проблему, с которой сталкиваются люди;*

*Мой проект привлечет широкое внимание к проблеме;*

*Мой проект смогут повторить другие.*

**Что в идеи инновационно?** – в рамках проектной идеи это конкурентное преимущество и дополнительная актуальность вашего проекта, чем проект инновационнее, тем больше внимания к себе он сможет привлечь и интереснее его дальнейшее развитие.

**Например:**

*В моем проекте есть новый подход к решению проблемы;*

*В моем проекте ведется работа с уникальными целевыми группами;*

*В моем проекте используются технологии, не применяемые ранее для данной проблемы;*

*Такой проект впервые реализуется в данном регионе.*

**Что реализуемо?** – уже на стадии идеи необходимо понимать, как превратить ее в проект, а его реализовать.

**Например:**

*Схожий проект реализовывался другой командой / в другом регионе;*

*Проведено исследование проблемы и методов ее решений;*

*Проведена предварительная оценка рисков.*

Если ваша идея готова, то пришло время начать превращение ее в проект. Для этого первым делом рассмотрим несколько правил формулирования цели, задач и метод построения целевой модели.

## **Цель**

Именно цель определяет ваш проект, все последующие пункты проекта будут жестко привязаны к ней. Именно цель станет визитной карточкой вашего проекта, а значит она должна давать максимальное представление о проекте. В проектной деятельности существует два основных подхода к формулированию цели: социально-политический подход и S.M.A.R.T. подход.

**Социально-политический подход** подразумевает описание цели проекта с точки зрения его глобального влияния на ситуацию в регионе, стране или мире. Этот подход характеризуется меньшей точностью результатов проекта заявленных в цели, но более широким описанием влияния проекта на целевую аудиторию.

### **Например:**

Формирование на федеральном уровне системы инициирования и реализации студенческих социальных проектов для стимулирования творчества студентов в сфере социального проектирования развития у студентов навыков проектной деятельности, а также способствующие развитию социокультурной среды, всестороннему развитию молодежи и межпоколенческому диалогу.

Социально-политический подход отлично подходит для долгосрочных проектов и программ, в рамках которых сложно просчитать конкретные количественные результаты, но возможно описать качественные результаты и их значимость.

**S.M.A.R.T.** - это аббревиатура, образованная первыми буквами английских

СЛОВ:

- **Specific** - Конкретна
- **Measurable** - Измерима
- **Achievable** - Достижима
- **Relevant** – Значима/ Актуальна
- **Time-bound** - Ограничена по времени

### **Конкретность**

При постановке задач, в первую очередь необходимо задаться вопросом: что вы хотите получить в результате её выполнения? Однозначное понимание ответа на вопрос, является первым элементом цели.

**Например:** «Повысить правовую грамотность пожилых людей из КЦСОН №2»

### **Измеримость**

Измеримость цели предполагает наличие конкретных значений для критериев, которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени. Если нет критериев, очень сложно оценить результаты проделанной работы и объективно контролировать процесс.

В качестве критериев достижения цели можно использовать любые количественные результаты, как абсолютные, так и относительные. Это второй элемент вашей цели.

**Например:** «Повысить правовую грамотность пожилых людей из КЦСОН №2 на N% (по данным входного-выходного тестирования)»

### **Достижимость**

При постановке цели необходимо учитывать возможности своей команды, ресурсное обеспечение, риски и другие факторы, влияющие на качество реализации вашего проекта. Важно соблюсти баланс, поскольку заниженный показатель негативно скажется на привлекательности вашего проекта, а завышенный приведет к не достижению цели.

**Например:** «Повысить правовую грамотность пожилых людей из КЦСОН №2 на 33% (по данным входного-выходного тестирования)»

### **Значимость**

При формулировке цели необходимо заранее определять, для чего необходимо её выполнение. В банальном выражении необходимо самой цели задать один единственный вопрос «Зачем?» или повторить несколько итераций. В самом конце этой цепочки должен быть примерно следующий ответ: «Потому, что именно это необходимо целевой аудитории». Если получить такой ответ не удастся задумайтесь «А действительно ли это надо?». В данном варианте развития событий нужно срочно что-то менять в формулировке поставленной цели. Так как в таком случае сходит на нет результат установленной цели.

### **Например:**

«Повысить правовую грамотность пожилых людей из КЦСОН №2 на 33% (по данным входного-выходного тестирования)»

#### **- Зачем?**

«Снизить количество случаев мошенничества по отношению к пожилым людям»

#### **- Зачем?**

«Чтобы обеспечить пожилым людям безопасность и сохранность их финансов»

#### **- Зачем?**

«Потому, что именно это необходимо целевой аудитории»

**Ограничена по времени** – На самом деле само определение слова проект гласит: Проект это ограниченный по времени и пространству комплекс мероприятий, направленный на создание уникальных продуктов, услуг или получение принципиально новых результатов. Таким образом и цель должна быть достигнута в сроки реализации проекта.



**SMART** – подход является более универсальным инструментом, но имеет и свои недостатки, такие как ограниченность масштаба мышления, достаточно сложно уложить в SMART глобальные изменения на которые направлен проект и все потенциальные результаты масштабного проекта. Таким образом наиболее эффективным методом формирования цели может стать комбинация указанных подходов и указание как конкретных измеримых результатов так и глобального тренда проекта.

### **Задачи**

Задачи – это конкретные шаги, которые необходимо совершить для достижения цели, которые выражены в качественных или количественных показателях. Исполнение задачи является достижением промежуточного результата. Сумма всех задач однозначно должна приводить к достижению цели. При этом рекомендуется определять для проекта не более 8 задач.

#### **Например:**

Для цели «Повысить правовую грамотность пожилых людей из КЦСОН №2 на 33% (по данным входного-выходного тестирования)»

1. Разработать образовательную программу
2. Разработать входной-выходное тестирование
3. Сформировать группу из не менее 25 человек
4. Согласовать график занятий с КЦСОН
5. Провести тестирования и занятия

*После того, как вы определили задачи для достижения своей цели, проверьте – все ли задачи ориентированы на достижение цели и необходимы, а также будет ли достигнута цель при их выполнении.*

## Механизмы реализации - мероприятия

Для достижения поставленных задач, потребуется разработать механизмы реализации проекта - мероприятия. Отличие механизма реализации от самой задачи — это точное описание всех необходимых действий (мероприятий). Грамотная проработка этого пункта в последствии позволит легко распределить обязанности между участниками команды и выставить соответствующие дедлайны.

*Дедлайн (от англ. deadline) — крайний срок (дата и/или время), к которому должна быть выполнена задача.*

**Например:** возьмем первую задачу, из представленных ранее и поделим ее на более конкретные шаги (мероприятия).

Разработать образовательную программу:

- Составить тематическое планирование
- Определить лекторов и договориться с ними
- Контроль подготовки материалов лекторами
- Оформление методического материала

## Целевая модель проекта

Метод целевой модели проекта – один из лучших способов проверки соответствия целевой аудитории, ее потребностей, цели проекта, поставленных задач и механизма реализации. Вы, наверное, уже проверили свою идею с помощью метода предварительной оценки актуальности и реализуемости идеи (рисунок 2.1). Теперь давайте рассмотрим проверку формулировки вашего проекта по методу целевой модели проекта (таблица 2.1).

В основе построения целевой модели лежат следующие принципы:

- целевую модель возглавляет цель, содержание которой описывает конечный результат в рамках определенного временного интервала (срока реализации проекта);

- декомпозиция главной цели на задачи содержательно осуществляется таким образом, что реализация задач каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- формулировка целей, задач и мероприятий содержит описание желаемого результата, а не способа его достижения;
- все элементы каждого уровня независимы друг от друга и не выводимы друг из друга.

Заполнять целевую модель (табл.2.1) нужно по колонкам, начиная с левой. После заполнения выполните проверку соответствие всех дочерних элементов – главенствующим. Выполнять проверку необходимо справа налево – сверяем реализовав первую группу мероприятий – будет ли решена задача? Проверив связку мероприятия – задачи, переходим к задаче – цель, и так далее, пока не убедимся, что реализация проекта будет удовлетворять определенным потребностям целевой аудитории.

Таблица 2.1

### Целевая модель социально ориентированного проекта

Целевая аудитория 1	Потребность 1	Цель	Задача 1	Мероприятие 1
				...
				Мероприятие N
	Потребность 2		Задача 2	Мероприятие 1
				...
				Мероприятие N
...	...	Мероприятие 1		
		...		

	Потребность N				
Целевая аудитория 2	Потребность 1			Мероприятие N	
	Потребность 2			Мероприятие 1	
	...			...	
	Потребность N			Задача N	Мероприятие N

## 2.2. Маркетинговые исследования

Маркетинг социальных проектов значительно отличается от классического коммерческого маркетинга. Прежде всего это связано с отсутствием прямых товарно-денежных отношений с клиентом (благополучателем) и не прямой конкуренцией с другими проектами, реализующимися для той же целевой аудитории. Ключевыми маркетинговыми исследованиями для социальных проектов являются исследования, направленные на повышение актуальности проекта, формирование глубинного понимания потребностей целевой аудитории, сбор экспертных мнений о вашем проекте и на определение стратегии позиционирования проекта.

Для проведения маркетингового исследования по вашему проекту рекомендуем следующую структуру:

1. Кабинетные исследования (анализ документов)
2. Полевые исследования (опрос)
3. Эксперимент (пилотная реализация / тестирование)

**Кабинетные исследования** – изучение, обобщение, анализ информации, содержащейся в документах.

Типы документов

Печатные документы:

1. Пресса (специализированная и массовая)
2. Отчеты о предыдущих исследованиях, описания проектов интересующей сферы
3. Коммуникационные материалы (презентации, буклеты, пресс-релизы, рекламные публикации)

Электронные документы:

1. Сайты, группы в социальных сетях, интересующих организаций (потребителей, партнеров, целевых аудиторий, конкурентов)
2. Форумы, виртуальные клубы по интересам
3. Сайты новостных, аналитических изданий
4. Сайты-справочники, каталоги, базы данных

Информация, собранная в ходе кабинетных исследований обобщается в специальных формах (табл.2.2).

Каждый из источников должен быть оценен по следующим параметрам:

- надежность
- авторитетность
- полнота представленной информации
- актуальность информации
- релевантность информации (степень отношения к интересующей сфере)

На основании этих показателей формируется обобщенный показатель качества информации, полученной из источника (для этого может быть использована, например, 10-балльная шкала).

**Полевые исследования** – изучение, обобщение, анализ информации, полученной в ходе опроса субъектов, наблюдения за ними или эксперимента.

Экспертный опрос – опрос субъектов, владеющих информацией по интересующей исследователя теме, обладающих авторитетным и объективным мнением, а также способных к аналитической интерпретации информации.

Эксперты:

1. Внутренние – специалисты проектной команды, реализующей социальный проект

2. Внешние – специалисты других организаций:

- партнеров, контактных аудиторий
- организаций-благополучателей или непосредственно взаимодействующих с целевой аудиторией
- конкурентов (представители проектов, имеющих схожие цели)
- независимых консультантов, исследователей, аналитиков
- журналистов специализированных изданий, обозревателей

Для проведения экспертного интервью разрабатывается сценарий, структурированный по темам и вопросам. Вопросы формулируются в открытой постановке (без предложения вариантов ответов).

Таблица 2.2

**Сводная таблица анализа данных кабинетного исследования**

Предмет исследования 1	Информация из источника 1	Оценка источника 1	Обобщение и анализ информации под углом зрения поставленной задачи источника 1
	Информация из источника 2	Оценка источника 2	Обобщение и анализ информации под углом зрения поставленной задачи источника 2

	Информация из источника N	Оценка источника N	Обобщение и анализ информации под углом зрения поставленной задачи источника N
	Формулировка итогового анализа по предмету исследования 1 с усредненной оценкой достоверности		
Предмет исследования 2	Информация из источника 1	Оценка источника 1	Обобщение и анализ информации под углом зрения поставленной задачи источника 1
	Информация из источника 2	Оценка источника 2	Обобщение и анализ информации под углом зрения поставленной задачи источника 2
	Информация из источника N	Оценка источника N	Обобщение и анализ информации под углом зрения поставленной задачи источника N
	Формулировка итогового анализа по предмету исследования 2 с усредненной оценкой достоверности		

Для оценки мнений экспертов необходимо зафиксировать данные об эксперте:

- сфера деятельности, род занятий эксперта
- должность, уровень иерархии эксперта в организации
- сфера полномочий и компетенций эксперта
- опыт работы в интересующей сфере
- оценка «веса» экспертного мнения

Информация, собранная в ходе экспертного опроса, обобщается в специальных формах (табл. 2.3).

Таблица 2.3

**Сводная таблица анализа данных экспертного опроса**

Предмет исследования 1	Информация об эксперте 1	Мнение эксперта 1	Обобщение и анализ информации под углом зрения поставленной задачи источника 1
	Информация об эксперте 2	Мнение эксперта 2	Обобщение и анализ информации под углом зрения поставленной задачи источника 2
	Информация об эксперте N	Мнение эксперта N	Обобщение и анализ информации под углом зрения поставленной задачи источника N
	Формулировка итогового анализа по предмету исследования 1 с усредненной оценкой достоверности		
Предмет исследования 2	Информация об эксперте 1	Мнение эксперта 1	Обобщение и анализ информации под углом зрения поставленной задачи источника 1
	Информация об эксперте 2	Мнение эксперта 2	Обобщение и анализ информации под углом зрения поставленной задачи источника 2
	Информация об	Мнение	Обобщение и анализ



эксперте N	эксперта N	информации под углом зрения поставленной задачи источника N
Формулировка итогового анализа по предмету исследования 2 с усредненной оценкой достоверности		

Глубинное интервью – опрос субъектов об их личном отношении, мнениях, представлениях, например, о потребностях, мотивах, готовности сотрудничать с проектом, отношении к проекту, удовлетворенности, лояльности.

Отличие глубинного интервью в его субъективности, личной окраске.

Глубинное интервью позволяет сформировать представление об интересующей сфере и получить ответы на вопросы, касающиеся личности и поведения потребителей, партнеров (вопросы: Кто? Что думает? Как относится? Что делает? Почему? Зачем, с какой целью, ради чего?).

Глубинное интервью не позволяет получить обобщенное представление об интересующей сфере в терминах: Сколько? В какой мере? Как часто? Какая доля, какой процент?

Для проведения глубинного интервью также разрабатывается сценарий, структурированный по темам и вопросам. Вопросы формулируются в открытой постановке (без предложения вариантов ответов).

Форма, в которой обобщаются ответы респондентов аналогична форме экспертного интервью (но без указания веса респондента, т.к. все мнения считаются в равной степени значимыми).

**Эксперимент** - это метод сбора первичной информации путем частичной реализации отдельных элементов проекта с целью установить отношение к проекту у целевой аудитории, эффективность и ресурсоемкость проекта.

Зачастую в проектном менеджменте такой эксперимент называют пилотной реализацией проекта. Пилотная реализация — это полное исполнение проекта, но для очень узкой целевой аудитории и в максимально сжатые сроки.

Данные полученные в ходе эксперимента имеют очень высокий процент достоверности, а значит позволяют совершить изменения в проекте, повысив таким образом его качество.

Для полноценного планирования проекта необходимо произвести анализ имеющихся в наличии ресурсов и существующего задела проектной команды для реализации проекта, а также разработать план мероприятий и сформулировать ожидаемые результаты проекта.

### **2.3. Планирование добровольческих программ и проектов (диаграмма Ганта)**

Одним из важнейших инструментов проектирования является **календарный план – график проекта** – подробное описание всех видов деятельности и мероприятий с указанием сроков. При разработке этого документа следует обратить внимание на следующие моменты:

- Реалистичность, выполнимость плана в заявленные сроки;
- Наличие достаточного количества участников и привлечённых специалистов и их профессиональный опыт.

#### **Последовательность при разработке плана мероприятий:**

1. Определяется объем и виды предстоящих работ по каждому мероприятию, с указанием ответственных;
2. Производится оценка длительности планируемых работ;
3. Составляется календарный план-график;
4. Составляется перечень необходимых ресурсов, их объем;
5. Оценивается доступность ресурсов;
6. Определяются источники и порядок приобретения недостающих ресурсов

План в проекте требует установления перечня и порядка действий по реализации. Мероприятия логически выстраиваются в соответствии с задачами по направлениям, этапам, модулям и др., устанавливаются сроки, ответственные исполнители. Конкретизация плана может вестись различными способами

(“Иерархическая структура работ”, “Матрица ответственности”, “Метод набегающей волны”), в том числе в графической форме, например, в виде **диаграммы Ганта** (табл.2.4). Это наиболее удобный способ фиксации календарного плана - графика, где мероприятия и их продолжительность отмечаются на временной шкале. Кроме того, в ней стоит указать задействованный персонал, затраты и ответственных.

Таблица 2.4

**Календарный план – график проекта**

Этап/ Мероприятие/ Задача	Участники	Ответственное лицо	2016 год			
			Июль	Авг.	Сент.	...
Мероприятие 1	Кукушкин, Афанасьев, ...	Кукушкин				
Задача 1	...	Афанасьев				
Задача 2	...	...				
<b>Необходимые затраты (тыс. руб.)</b>	-	-	15	40	10	...

Временная шкала диаграммы может делить проект на месячные отрезки (в особо крупных и длительных проектах), но чаще это разбивка либо по дням (отрезки в 1-2 / 3-5 дней), либо по неделям.

С точки зрения больших проектов также является актуальной нижняя строчка таблицы о необходимых затратах, поскольку это позволяет спланировать полностью бюджет проекта и понимать какие расходы в какой период времени проектная команда несет по тем или иным мероприятиям. Как

правило, на начальном этапе планирования расходы являются приблизительными и будут корректироваться при составлении итоговой сметы, а также в ходе реализации самого проекта. Ниже можно ознакомиться с примером реального плана мероприятий, разработанным в рамках подготовки одного из проектов (табл.2.5). Фактически такая схема является упрощенной диаграммой Ганта, которая часто используется при подаче заявки и, освоив которую, можно легко распланировать свой проект.

Таблица 2.5

### Пример плана мероприятий проекта

Задача	День 0	День 1	День 2	День 3	День 4	День 5	День 6	День 7	День 8	День 9	День 10	День 11	День 12	Ответственность
Согласование даты мероприятия с фирмой (и если нужно с другими участниками)														ФИО
Подготовка форм и запрос у турфирмы программы поездки														ФИО
Открытие регистрации														ФИО
PR мероприятия														ФИО
Закрытие														ФИО

регистрации													
Составление списков участников													ФИО
Публикация списков участников													ФИО
Сбор заявлений													ФИО
Обзвон тех, кто не донес заявления													ФИО
Замена в списке тех, кто отказался													ФИО
Отправка списков а турфирму, назначение старшего группы													ФИО
Поездка													ФИО
Сбор фотографий и написание отчета													ФИО
Размещение отчетов													ФИО

### Ожидаемые результаты проекта

После того, как были определены мероприятия, проводимые в рамках проекта, следует сформулировать ожидаемые результаты. Результаты проекта — это то, что предполагается достичь, воплотив проект в жизнь. Необходимо

помнить, что цель - это образ предполагаемого результата. Результаты подразделяются на количественные и качественные.

**Количественные показатели** – описание всех количественных результатов проекта (количество благополучателей, количество выпущенных методических пособий, количество часов проведенных лекций и т.д.).

**Качественные показатели** – те качественные позитивные изменения, которые произойдут в результате реализации проекта (например, повышение уровня знаний пожилых людей - участников проекта - о возможных схемах мошенничества против них, снижение уровня безработицы среди подопечных выпускников детских домов и т.д.).

Так как результаты символизируют достижение поставленных задач, они должны быть:

- Измеримыми
- Видимыми
- Специфичными

Необходимо конкретно описывать конечные результаты, например, такие как новые знания и умения, убеждения и ценности, подвергнутые изменениям, поведение и изменения в условиях жизни.

При формировании результатов проекта, особую значимость имеют связи, устанавливаемые между результатами и планируемой деятельностью проекта. *Например, если один из ожидаемых результатов проекта – повышение уровня компьютерной грамотности пожилых людей, то конкретной деятельностью могут быть: обучающие семинары в Доме ветеранов, разработка специальных методик и программ обучения, набор групп на кратковременные и среднесрочные курсы по выбранным тематикам и т.п.*

*Примеры формулировки ожидаемых результатов: 1) уровень компьютерной грамотности пожилых людей Дома ветеранов №36 повысится на 60%, б) 15 добровольцев будут обучены методам преподавания компьютерной грамотности пожилым людям.*

Для того чтобы, уровень реализации проект соответствовал заявленному уровню в плане, по каждой задаче должен быть определен конечный результат, который позволяет оценить выполнение задачи и её вклад в проект.

## **2.4. Исполнение добровольческих программ и проектов**

Исполнение плана проекта – процесс координации людей и расходования ресурсов для выполнения плана.

Исполнение проекта может состоять из таких процедур, как:

- Распределение информации в проекте
- Распределение функциональных обязанностей и ответственности
- Управление изменениями в проекте
- Организацию контроля выполнения расписания проекта
- Организацию контроля качества
- Организацию контроля затрат по проекту
- Управление командой проекта
- Постановку системы отчетности
- Подготовку и заключение контрактов

Процесс организации исполнения проекта требует наличие у менеджера лидерских навыков, умение решать проблемы и разрешать конфликты.

С точки зрения участника проекта, исполнение — это последовательное исполнение мероприятий (задач) в соответствии с диаграммой Ганта, информирование руководителя проекта о возникающих сложностях в реализации или о возможностях улучшения качества мероприятий.

С точки зрения руководителя проекта, исполнение — это последовательное отслеживание всего процесса реализации проекта, контроль работы команды и детальное понимание ситуации в проекте, поддержка и мотивация участников проекта.

Важным моментом в ходе исполнения проекта является работа по осмыслению дальнейшего развития и перспектив проекта. Отработка различных

предложений и поиск новых партнеров, работа с информацией о проекте и распространение ее в сети интернет, социальных сетях и СМИ.

## **2.5. Мониторинг и контроль добровольческих программ и проектов**

Контроль и мониторинг проекта - процесс сравнения показателей плановых и фактических показателей выполнения проекта, анализ отклонений и их причин, оценка возможных альтернатив и принятие, в случае необходимости, решений о корректирующих действиях для ликвидации нежелательных отклонений.

Контроль проекта может включать следующие процедуры:

- Сбор отчетности о ходе работ по проекту
- Анализ текущего состояния проекта относительно основных базовых показателей (результаты, стоимость, время)
- Прогнозирование достижения целей проекта
- Подготовку и анализ последствий корректирующих воздействий

В ходе выполнения этапа мониторинга и контроля рекомендуется фиксировать результаты каждого мероприятия и записывать обратную связь от исполнителей. Такой подход позволит в дальнейшем повысить эффективность планирования и подготовки следующих проектов, а также создаст наполнение для итоговых отчетов.

## **2.6. Завершение добровольческих программ и проектов**

Завершение проекта – процесс закрытия всего проекта и формального окончания работ.

Завершение проекта может состоять из следующих процедур:

- Сдача результатов проекта Заказчику;
- Заключительная оценка финансовой ситуации (финансовый отчет);
- Заключительный отчет по проекту (содержательный отчет);



- Обсуждение открытых вопросов и разрешение всех спорных моментов (обратная связь от команды).

В рамках данных процессов производится архивация основных управленческих и содержательных проектных документов для последующего использования при реализации других проектов.

## Раздел 3. Ресурсное обеспечение добровольческой программы или проекта

### 3.1. Планирование ресурсов

Разрабатывая добровольческую программу или проект (далее по тексту - ДП), важно помнить, что любой проект требует вложения ресурсов, и в большинстве случаев - это кадровые и финансовые ресурсы.

. В таком случае, Ваш ДП одновременно является и продуктом, и производителем социальных процессов.

Если рассматривать деятельность Вашего проекта, как участника рынка, то в процессе реализации социального проекта получается:

- продукт - это то, что конкретные благополучатели получили от деятельности Вашего проекта;
- результат - то, что изменилось в результате потребления продукта: поведение, уровень благосостояния или жизнь целевой группы проекта;
- эффект - изменения в структуре или методах решения проблемы, помним, что деятельность любого социального проекта связана с решением какой-то общественно-значимой задачи, и в большинстве случаев – решение должно быть в долгосрочным.

Эффективность Вашей деятельности обычно оценивается с позиций достижения «социального эффекта», игнорируя при том экономическую составляющую. При этом, не занимаясь системным поиском ресурсов, Вы и Ваша деятельность неминуемо попадает в «цикл бедности», когда издержки на создание социальных благ превышают над реальными доходами для развития ДП в будущем. Таким образом, при разработке и реализации проектов важно правильно и качественно планировать ресурсы, а также планировать деятельность по их системному привлечению.

Как известно, ресурсы классифицируются на:

- материально-технические;
- человеческие;
- энергетические;

- природные;
- информационные;
- временные;
- финансовые.

Обычно, при разработке ДП руководители проектов вспоминают только про материальные и финансовые ресурсы, но часто забывают про остальные. Однако, как показывает практика, на первых этапах проектной деятельности в социальной сфере наиболее ценными являются именно человеческие ресурсы (партнеры, добровольцы и др.), а также информационные и временные, и успех Вашего проекта во многом зависит именно от грамотного и качественного планирования всех групп ресурсов.

Процессу планирования ресурсов Вашего проекта предшествуют анализ предметной области проекта и конкурентной среды проекта, формулирование целей и задач проекта и их детализация, а также формулирование ожидаемых результатов, разработка плана конкретных мероприятий для достижения целей и ожидаемых результатов. Собственно, исходя из того, как Вы спланировали проект, зависит и качество проработки ресурсов проекта, и его бюджет.

Прежде, чем Вы начнете планировать ресурсы, проанализируйте имеющиеся в наличии. Необходимо описать существующий задел руководителя проекта, команды проекта, партнеров проекта, которые бы продемонстрировали их способность реализовать заявленный проект и достичь заявленных целей. Также необходимо описать имеющиеся в наличии ресурсы, которые могут способствовать реализации проекта. Не редко, анализ ресурсов проводится путем заполнения таблицы (табл.3.1.), где описываются механизмы достижения каждого мероприятия и необходимые ресурсы для достижения показателей каждого мероприятия. При этом те ресурсы, которые имеются - выделяются отдельным цветом. Также можно указать, кто мог бы реализовать достижение конкретного показателя из вашей команды, а может из числа тех людей, которые вне вашей команды (друзья, родственники, коллеги, партнеры). Ведь не исключено, что среди вашего многочисленного окружения есть те люди, которые смогут вам помочь в реализации ваших идей. Данные для таблицы Вы

берете из первых этапов проектирования, которые у Вас выполнены уже на этапе планирования ресурсов.

Таблица 3.1.

### Анализ имеющихся ресурсов

Задача проекта	Мероприятия	Показатели	Механизм достижения показателей	Необходимые ресурсы	Ответственный за достижение показателя
Задача 1	Мероприятие 1.1				
	Мероприятие 1.2				
	Мероприятие 1.3				
Задача 2	Мероприятие 2.1				
	Мероприятие 2.2				
	Мероприятие 2.3				
...	...	...			

После заполнения таблицы проще определить, какие ресурсы вам необходимы еще, а какие у вас уже есть. Далее, все ваши ресурсы сводите в т.н. карту ресурсов (табл.3.2.), в которой описываете характеристики всех ресурсов, кто из вашей команды будет отвечать за эти ресурсы (в т.ч. за их привлечение). По карте ресурсов можно и определить стоимость ресурсов, тем самым определите бюджет Вашего проекта.

При разработке карты ресурсов описываете 5 классов ресурсов (несомненно, не обязательно, что все классы ресурсов вам нужны будут, поэтому пустые строки в последствие удалите), временные и финансовые ресурсы планируются отдельно. Временные ресурсы – на этапе планирования мероприятий, например, в виде диаграммы Ганта, финансовые ресурсы – после того, как разработали полностью карту ресурсов, и исходя из нее формируется бюджет проекта, что и является описанием финансовых ресурсов.

Таблица 3.2.

**Карта ресурсов**

<b>Класс ресурса</b>	<b>Название ресурса</b>	<b>Краткое описание</b>	<b>Кол-во</b>	<b>Дата</b>	<b>Ответственный</b>	<b>Способ получения</b>	<b>Примечание</b>
Материально-технические	...						
	...						
Человеческие	...						
	...						
Энергетическое	...						
	...						
Природные	...						
	...						
Информационные	...						
	...						

Для каждого ресурса, который вы определили для себя необходимо заполнить ряд полей:

1) Название ресурса и его описание – пишете краткое описание ресурса, обычно это характеристики ресурса, который вам нужен (для материально-технического, энергетического или природного). В случае, если Вы описываете человеческий ресурс, то в названии ресурса указывают функцию человека (волонтер, дизайнер, фотограф), а в описании необходимо указать компетенции требуемого человека (также при необходимости можно указать его место работы, должность, отличительные особенности и/или способности; иногда указывают параметры человека и его внешности, если это важно для проекта). При описании информационного ресурса в описании указывают, какая именно нужна информация (о чем).

2) Количество необходимого ресурса – советуем использовать единицы измерения из Общероссийского классификатора единиц измерения [7].

3) Дата, когда нужен будет ресурс. Можно также указывать период использования, или несколько периодов, в рамках жизненного цикла Вашего проекта.

4) Обязательно указать, кто конкретно будет отвечать за ресурс, за его привлечение, использование, а также за предоставление отчета по ресурсу (при необходимости). Обязательно ответственный должен быть один человек (грубая ошибка, когда прописывают несколько ответственных). При этом, одно лицо может быть ответственным за несколько ресурсов, или за целый класс ресурсов (в таком случае можно ячейки объединить). Советуем в графе указывать контактные данные ответственного.

5) Способ получения ресурса – указываем не только как будем привлекать ресурс, но и где и когда (или срок, в который ресурс нужно привлечь/найти).

6) В примечании указывают дополнительную информацию, которая не попала в основные графы. Обычно это дополнительно описание ресурса и его механизмов привлечения, приблизительный бюджет, выделяемый на ресурс, фамилии членов команды, кто может помочь ответственному лицу в работе с ресурсом, и пр.

Руководитель проекта, после планирования ресурсной карты ставит задачу всем ответственным проработать подробный бюджет проекта (табл.3.3.), и механизмы привлечения ресурсов. При этом, в бюджете проекта отсутствуют строки с названием необходимого ресурса, а присутствуют статьи расходов. Статья расходов также могут быть разбиты на отдельные позиции, например статья «полиграфические услуги» разбивается на «печать плакатов», «печать грамот», «изготовление бэйджей». Важно понимать, что бюджет проекта, особенно добровольческого, не должен сводиться к оплате труда всех человеческих ресурсов, и приобретению всех необходимых материально-технических ресурсов и т.д. Необходимо работать в комплексе с картой ресурсов. Например, если в проекте необходима какая-нибудь декорация на мероприятие, и вы понимаете, что стоимость декораций велика для вашего проекта, вы можете декомпозировать этот ресурс на поделочные материалы и

метизы, инструмент, полиграфические услуги для графического оформления, собственно дизайн-проект декораций, по которым можно смастерить ее, и волонтеры, которые смогут вам помочь это сделать. Для этого вам необходимо приобрести все материалы, найти в интернете (благо в настоящее время информации в открытом доступе очень много) дизайн-макет вашей декорации, дизайнера (бесплатный или платный, как найдете), и, к примеру питание волонтерам, чтобы они вам бесплатно смастерили вашу декорацию. Также понадобятся полиграфические услуги для декорации и печати красивых благодарностей для волонтеров. Да, и самое главное – инструмент, но, как показывает практика гласит народная мудрость, «не имей сто рублей, а имей сто друзей», инструмент можно найти бесплатно. Таким образом, ресурс «декорации» разбивается на отдельные статьи расходов: «приобретение нематериальных ценностей (товары)», «полиграфические услуги», «приобретение продуктов питания» «оплата труда». При чем, последняя статья расходов может быть сведена к нулю.

Таблица 3.3

### Бюджета проекта

Наименование статьи расходов (исходя из карты ресурсов)	Цена, руб.	Количество	Стоимость, руб.	Комментарии к статье расходов
Оплата труда				
Оплата услуг связи				
Оплата транспортных услуг				
Аренда помещения				
Полиграфические услуги				
Приобретение товаров				
и т.д.				

При расчете оплаты труда, важно включать подстатью – «страховые взносы». При оплате труда специалиста Вам, как руководителю проекта нужно будет оплатить все страховые взносы за этого специалиста. Часто про это

забывают. Формула для расчета страховых взносов такая (для каждого специалиста из сметы): Стр.Взн. = ЗП\*ПФ/100,

Где ЗП – это оплата труда специалиста,

ПФ – это ставка страховых взносов, которая может быть равна или 30,2 – если человек устроен на постоянную работу в вашу компанию, или 27,1 – если внешний человек, привлекаем по договору подряда.

В комментарии к бюджету обычно прописывают обоснование стоимости расходов: это могут быть ссылки на прайсы компаний, ссылки на сайт, где официально подтверждается ставка того или иного специалиста, и пр.

### **3.2. Технологии поиска и привлечения ресурсов**

Тема посвящена технологиями поиска и привлечения финансовых ресурсов. Способы привлечения финансовых ресурсов бывают следующими:

- участие в конкурсах грантов и субсидий;
- привлечение средств из бизнес-структур;
- краудфандинг;
- социальное предпринимательство.

Под любую Вашу идею можно найти финансирование, вопрос только в акцентах, с которыми она подается. Ведь все прекрасно понимают, что любой социальный проект может быть в различных плоскостях. Так, к примеру, ваша социально-ориентированная идея может:

- быть научно интересна или интересна прикладным применением – тогда необходимо подаваться в научные гранты
- быть коммерчески перспективна – такие идею обычно подают на гранты старт-ап конкурсов и фондов посевного финансирования
- просто решает социальные проблемы, или проект в сфере культуры – научные гранты, международные гранты, гранты некоммерческим организациям



- у Вас просто интересная идея мероприятия, о котором напишут СМИ – спонсорское финансирование
- просто хотите съездить по обмену поучиться на 3-12 мес. в другую страну – грант на стажировку.

Искать информацию о грантах лучше в рекомендованных и хороших новостных лентах, на сайтах самих программ и фондов, на сайтах правительственных структур или крупных компаний. Заниматься поиском грантов посредством интернет-поисковиков - сомнительная эффективность.

Конкурсы грантов могут быть российские (федеральные, региональные, муниципальные), зарубежные, международные. Обычно проводят органы власти, корпорации, некоммерческие фонды, грантовые операторы, при этом источники средств на гранты могут быть разными: бюджет, частный донор, бизнес, частные пожертвования. Кстати, возможны комбинации различных видов грантов.

**Конкурсы федерального уровня** могут быть:

- Президентские гранты;
- Субсидии Министерства экономического развития (НКО и регионам);
- Субсидии других министерств (обычно без конкурса);
- Крупные корпорации, корпоративные и частные фонды федерального уровня, иные НКО (Северсталь, Русал, «Наше будущее», Фонд Потанина, Фонд Тимченко и др.);
- Зарубежные и международные фонды, агентства, программы.

**Конкурсы регионального (или муниципального) уровня** бывают:

- В рамках программы поддержки СО НКО, проводит уполномоченный орган власти;
- Конкурсы комитетов или местных министерств (по делам молодежи, культуры, спорта, образования, общественных связей и пр.);
- Местные компании, корпоративные и частные фонды, Фонды местных сообществ, другие НКО (как операторы).

### **Примеры некоторых программ и конкурсов федерального уровня:**

- Комитет гражданских инициатив - Национальная премия "Гражданская инициатива" <http://www.premiagi.ru>, (призовой конкурс проходит в регионах и на федеральном уровне, можно подать заявку);
- Фонд «Наше будущее» - проекты в сфере социального предпринимательства <http://konkurs.nb-fund.ru>;
- Фонд Потанина – конкурсные стипендиальные программы для студентов и конкурсы для музеев <http://www.fondpotanin.ru/programs>;
- Фонд Тимченко - <http://timchenkofoundation.org>
- "Северсталь" - Программа «Музеи Русского Севера» направлена на поддержку инициатив по развитию художественных музеев северных территорий страны [http://www.severstal.com/rus/csr/programmes\\_contests/index.phtml](http://www.severstal.com/rus/csr/programmes_contests/index.phtml);
- "Русал" – центр социальных программ [http://www.rusal.ru/development/social\\_investment/centr\\_social\\_program.aspx](http://www.rusal.ru/development/social_investment/centr_social_program.aspx) ;
- Благотворительный фонд «ЛУКОЙЛ» - ежегодные конкурсы социальных и культурных проектов <http://bflukoil.ru>

Говоря о конкурсах в регионах, надо понимать, что ситуация сильно зависит от конкретных регионов и надо следить за информацией местных властей, фондов, СМИ. Обычно в каждом регионе есть 1-2 сайта, где информация о местных конкурсах регулярно обновляется. Есть сайты и федерального уровня, где можно найти актуальную информацию о конкурсах, например:

- [http://sockart.ru/nonprofit\\_organizations/tenders/](http://sockart.ru/nonprofit_organizations/tenders/)
- <http://www.infogrant.ru/arhiv.dhtm?r=4>
- <http://vsekonkursy.ru>

Существует современный подход в привлечении средств для реализации социального проекта – это краудфандинг – механизм привлечения

финансирования на проект через коллективное пожертвование средств людьми (донорами). Наиболее распространен краудфандинг через специализированные интернет платформы, такие как IndieGoGo, KickStarter, Planeta.ru и др. Проекты, финансируемые по краудфандинг модели, могут быть совершенно разных направленностей от музыкального альбома до аэрокосмических технологий, от игрушки до искусственного интеллекта, от прямой помощи пострадавшим или не имущим до масштабных социальных проектов. Для привлечения средств к своему проекту можно использовать различные механизмы мотивации доноров:

- Объявление имен доноров, публичная благодарность в различных информационных каналах и др.;
- Система призов и сувениров за пожертвования от определенной суммы;
- Краудинвестинг – получение средств не в качестве пожертвований, а в качестве инвестиций с обязательствами последующего из возврата и возможно бонусного процента.

Еще один способ долгосрочного финансового устойчивого развития и/или поддержания социального проекта - это социальное предпринимательство. Социальное предпринимательство является той областью деятельности, в которой осуществление экономической деятельности направлено на решение важных общественных проблем посредством эффективного функционирования экономических субъектов. Как такового, определения термина в законодательстве нет. Существует трактовка в Приказе Минэкономразвития РФ №209-ФЗ: "Социальное предпринимательство является социально ответственной деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства, направленной на решение социальных проблем, в том числе обеспечивающих выполнение определенных условий".

Проблемы, решаемые в рамках социального предпринимательства:

- Реабилитация, занятость и защита прав социально незащищенных и неблагополучных социальных групп, и людей с ограниченными возможностями

- Разработка решений и обеспечение доступа к качественным социальным услугам и продуктам в сфере образования, здравоохранения, жилищного строительства, культуры и спорта для населения с низким уровнем дохода по доступным ценам
- Диверсификация экономики, развитие самозанятости
- Развитие предпринимательства и повышение уровня жизни в сельских регионах
- Снижение государственных расходов с помощью аутсорсинга части государственных социальных услуг
- Решение экологических проблем с помощью перевода всех элементов производств и жизнедеятельности (производство продукции и электроэнергии, потребление и утилизация отходов) на экологически нейтральные технологии

Социальные предприятия работают для решения конкретной социальной проблемы, их бизнес-модель не зависит от уникальных ресурсов и может быть воспроизведена в других условиях. Социальные предприниматели - это бывшие добровольцы (в большинстве своем), они видят возможность там, где другие видят проблему, направляют большую часть прибыли на развитие социальных проектов и услуг, их социальные проекты устойчивы и самокупаемы.

Сегодня получение финансирования на социальный проект или программу (не важно каким способом) неразрывно связано с разработкой и подачей проектных заявок - письменная просьба (обычно оформленная по определённым правилам) о выделении финансирования под конкретный проект или программу. Все они имеют общие черты: нужно обосновать свой подход к решению проблемы, показать существующий задел, обосновать свои преимущества по сравнению с другими возможными конкурентами в этой сфере, и т.п. Поэтому умение описывать свои проекты по форме стандартной заявки является очень важным. В настоящей лекции Вы познакомитесь более подробно со способами привлечения ресурсов в Ваш проект, а также с основными правилами написания проектной заявки.

### 3.3. Установление партнерского сотрудничества

В ходе планирования проекта важно продумать программу партнерства, в рамках которой будут определяться социальные силы поддержки проекта (путем обоснования возможных льгот и выгод для тех организаций и структур, которые будут в той или иной форме принимать участие в реализации проекта, оказывать ему ресурсную, экспертную или финансовую поддержку).

План разработки программы партнерства:

- 1) выделение социально значимой проблемы, решаемой в рамках проекта, для которой требуются совместные организованные действия;
- 2) разработка идей в рамках проектной деятельности, реализация которых требует совместных усилий;
- 3) определение социальных сил и структур, которые могут быть заинтересованы в сотрудничестве;
- 4) выявление ожиданий участников (за счет знания возможных мотивов участия);
- 5) разработка форм взаимодействия (включая нормы, правила, статус, функции, содержание вклада, представляемый партнерской организацией и других участников);
- 6) утверждение процедур и механизмов реализации совместного проекта.

Разработка источников финансирования проекта может быть отражена графически (табл.3.4.).

Мотив поддержки социального проекта может быть связан у партнера со стремлением создания / поддержания положительного образа организации, созданием информационного облака вокруг своего имени, а может отражать какие-либо личные интересы и увлечения, мечты, религиозные убеждения. Удовлетворение нематериальных потребностей - нередко более сильный мотив для спонсорства, в том числе и крупного, чем ожидание прибыли от вложений. Это обстоятельство позволяет осуществлять многие некоммерческие проекты. Расчет на такой тип финансирования проекта требует ясного осознания, что на инициатора проекта ложится сложная миссия по представлению своих замыслов

потенциальным меценатам в форме запроса на поддержку. Необходимо и морально, и технологически быть готовым к длительному ведению переговоров с потенциальными меценатами.

Таблица 3.4.

### Оценка источников финансирования проекта

Носитель ресурсов	Возможные мотивы финансирования	Предложения для финансирования	Вид и объем субсидий/вклада

#### Поиск партнера

Проще всего привлечь к проекту информационных партнеров. Чем успешнее будет разрастаться информационное облако о проекте, чем больше упоминаний в различных источниках будет о проекте, тем проще организаторам будет склонять к сотрудничеству следующие два типа партнеров.

**Информационный партнер** – это по сути любой канал распространения информации о проекте (например, печатные СМИ, Интернет издания, тематические или новостные группы и паблики в социальных сетях, радио и телеканалы и др.). Для информационного партнера важно соответствие тематики распространяемой информации его профилю, качество информации. Например, в качестве пострелиза новостным СМИ можно предложить интересную историю о проекте, подкрепленную конкретными результатами, цифрами и достижениями проекта.

**Ресурсные партнеры** – это организации, которые могут помочь проекту своими площадями, оборудованием, специалистами / менторами и др. ресурсами

(например, государственные библиотеки, профильные НКО, Дома молодежи, коммерческие организации и др.). Это вторая ступень в развитии партнерской сети и на этом этапе важно, чтобы как можно больше людей знало о проекте, поэтому важно перед переговорами о ресурсах заручиться поддержкой нескольких информационных партнеров. При налаживании сотрудничества с ресурсными партнерами важно показать, что реализация проекта лежит в поле интересов партнера и совместная его реализация будет интересна не только организаторам, но и данному партнеру. Для достижения этой цели необходимо тщательно изучить деятельность потенциального партнера и проработать презентацию проекта таким образом, чтобы он стал интересен с точки зрения сотрудничества.

**Финансовое партнеры** – организации, готовые поддержать реализацию проекта субсидиями, грантами, инвестициями или любым другим финансовым способом. Это может быть:

- Государство (профильные комитеты)
- Частные профильные фонды
- Коммерческие организации (заинтересованные в развитии социального направления или профильной рекламе) и т.п.

Необходимо предусмотреть юридическое оформление перевода средств (иметь юридическое лицо, готовое на расчетный счет принять финансовые средства; понимать, как вы будете отчитываться за эти финансовые средства). Для переговоров с финансовым партнером важно точно знать и уметь донести, какую выгоду он может получить от поддержки проекта.

Как найти партнера:

- Для начала необходимо исследовать круг друзей и знакомых (поскольку любая связь с потенциальным партнером уже является некой заявкой на успех переговоров);
- Изучить опыт других проектов и их партнеров;
- Исследовать деятельность организаций, совпадающих по профилю или интересам с проектом;
- Рассмотреть существующие грантовые программы в фондах и др.

В зависимости от пожеланий потенциального партнера презентовать проект будет необходимо в устной форме (в формате презентации, “лифтовой речи”, стендового доклада, свободных переговоров и др.) либо письменной форме (грантовая заявка, краткая аннотация проекта, проектное предложение и др. варианты).

### Презентация проекта

1) Elevator Pitch (длительность 30 сек. – 1 мин.)

Чаще всего лица принимающие решения в организациях, которые могли бы стать партнером проекта, люди очень занятые и потому встреча с ними будет ограничена во времени. Кроме того, потенциальный партнер будет благодарен организаторам проекта за краткое и чёткое изложение своего предложения к сотрудничеству, именно поэтому важно уметь представлять свой проект и запрос на поддержку в формате Elevator Pitch.

Термин Elevator Pitch дословно переводится как “лифтовая речь” и пришел в социальное проектирование из бизнеса – действительности. Представьте ситуацию, вы неожиданно встретились в лифте с ключевым инвестором (либо целенаправленно поджидали его и специально забежали в лифт, чтобы презентовать свой проект). После быстрого рукопожатия и обмена приветствиями, он спрашивает у вас: «Так в чем же суть вашего предложения?». И пока лифт поднимается на нужный потенциальному инвестору этаж, необходима заготовленная и тщательно спланированная мини-презентация, которая четко, ясно, и главное, быстро, расскажет о проекте и сути запроса.

Elevator Pitch, рассчитанная на малое количество времени, естественно, пригодится не только в такой экстремальной ситуации, но будет уместна при любых формах переговоров с партнерами. Термин отражает ограниченность по времени — длина презентации должна быть такой, чтобы она могла быть полностью рассказана за время поездки на лифте, то есть около минуты или 200—250 слов. После того, как партнер будет заинтересован таким кратким и ярким вступлением, можно будет остановиться на деталях и подробнее углубиться в суть проекта.

Правильно составленная презентация для лифта отвечает на вопросы:



- в чем заключается суть проекта,
- какие преимущества имеет сам проект и предложение сотрудничества,
- информация о проектной команде/организации.

## 2) Рассказ о проекте с презентацией (длительность 5-7 мин.)

Важно помнить, что центр внимания зрителей – это докладчик. На презентацию люди пришли выслушать именно его, а не прочесть вместе с ним надписи на слайдах. Презентация – это спикер и его рассказ, то, что показывается на стене — это дополнительные материалы.

### Контентное наполнение

- Главное внимание - главным вещам. Необходимо выделить несколько главных идей, мыслей, выводов, которые нужно донести до слушателей. Именно они должны быть на слайдах.
- Ни в коем случае не стоит включать в презентацию дополнительную информацию - её место в словах рассказчика или раздаточном материале.
- Спикеру должен почувствовать себя продавцом того, что презентует. Идеи, мысли, выводы - это товар, от того как он будет презентован, зависит успех переговоров.

### Работа с аудиторией

- Важно уважать слушателей и соблюдать регламент презентации. Лучше заранее запланировать и оставить время для вопросов из зала.
- Во время презентации необходимо общаться с залом и следить за реакцией зала на различные факты из презентации.

### Вопросы после презентации

- Важно стараться развернуто отвечать на вопросы, но не переходить в дискуссию с одним слушателем.
- Допустимо и приветствуется повторно открыть один из слайдов для ответа на вопрос.
- После выступления и ответов на вопросы – время для кратких слов благодарности зрителям, и по возможности, заключительных слов, связанных с презентацией.

## Раздел 4. Организация работы проектной команды в добровольческой программе или проекте

### 4.1. Формирование команды для добровольческой программы или проекта

*Набор и обучение команды.* Для успешной реализации проекта и достижения запланированных результатов в срок необходимо формирование проектной команды, которая сможет посвятить достаточное количество сил и времени деятельности непосредственно в рамках проекта.

**Команда проекта** — это временная группа специалистов (сотрудников организации / добровольцев), которая создаётся на период осуществления проекта и может включать в себя также внешних партнеров и экспертов. Основной задачей проектной команды является обеспечение достижения целей проекта.

На практике выделяется несколько основных **моделей формирования команды проекта**:

1. Привлечение административных сотрудников (кураторов направлений, координаторов программ) или добровольцев к работе над проектом по совместительству с основной деятельностью в организации. Эта модель выбирается для ограниченных по времени и ресурсам проектов. В данном случае предпочтительнее назначить руководителя проекта из числа штатных сотрудников. При этом руководитель проекта продолжает выполнять обязанности по основной должности и по совместительству руководит проектной командой.

2. Формирование команды проекта в ее классической форме. Эта модель выбирается при работе над комплексными и объемными проектами. Проект курируется непосредственно руководством организации, а проектная команда набирается специально под проект из числа новоиспеченных добровольцев либо из числа действующих добровольцев, полностью освободив их от своей обычной деятельности в рамках работы организации.

3. Смешанная модель - для руководства проектом подбирается опытный руководитель проекта (возможно использование как внутреннего кадрового потенциала организации, так и приглашение специалиста извне) и, в зависимости от проектных задач, к проекту привлекаются квалифицированные специалисты из подразделений организации либо специалисты извне - только на период выполнения той или иной задачи в рамках проекта. Вся ответственность при этом возлагается на руководителя проекта, который обычно имеет поддержку от руководства организации.

Главной составляющей проектной команды (как и любой другой) являются ее члены, которые играют взаимосвязанные роли и динамично взаимодействуют друг с другом.

Успешное управление проектными работами невозможно без командной работы, поэтому очень важным является **формирование команды** - целенаправленный подбор взаимодополняющих членов команды и верное распределение ролей. Развитие любой команды проходит через различные этапы – от создания до угасания. Такмен и Дженсен еще в 1965 – 1977 гг. вывели 5 этапов становления команды, прохождения которых так или иначе неизбежно для всех рабочих (и не только) коллективов (Рисунок 4.1).



**Рисунок 4.1** – Этапы формирования команды (модель Такмена и Дженсена)

**Формирование.** Этап можно охарактеризовать как поиск инструмента выполнения задач, а именно непосредственно команда. Самая главная роль на

этом этапе определена лидеру, который определяет состав команды, распределяет роли и организывает процесс до тех пор, пока не будет сформирована команда. На этом этапе формируется список задач и цели для команды и ее работы.

**Бурление.** Подразумевает этап адаптации членов команды как к друг другу, так и к рабочей обстановке. Кроме того, происходит финальное определение целей, задач и ролей в команде. Этот этап считается самым сложным, но тщательный его контроль позволяет достичь конструктивных результатов.

**Нормирование.** На этом этапе в команде окончательно определяются модели работы, роли и ответственность каждого участника команды. Для проверки работы команды с различными заданиями можно провести несколько небольших проектов.

**Функционирование.** Если предыдущие этапы были успешно выполнены, то команда сможет справиться с поставленной задачей. На этом этапе команда приступает к выполнению работы, ради которой она была сформирована. Именно на этом этапе у каждого члена команды есть возможность реализовать свой потенциал и способности.

**Перемена и расставание.** Когда цели достигнуты и задачи успешно выполнены, необходимо подвести итоги проделанной работы. Этап является заключительным, но при это не последний по значимости. Каждый член команды должен понять насколько успешно он справился с поставленными задачами, где ему необходимо в будущем приложить больше усилий. На данном этапе так же важна роль лидера.

Логика построения команды предполагает следующие действия:

1. Создание ядра команды. Этим ядром может быть носитель идеи, менеджер проекта (руководитель проекта), а в наиболее удачном варианте сочетание этих двух людей. Два человека – это еще не команда!

2. Формирование стратегии команды.

3. Подбор участников и распределение ролей. Правильное распределение ролей в команде — это своеобразное искусство, которое предполагает умение не

только определить характеристики человека, но и учесть возникающие проблемы и противоречия. Так один человек возможно должен будет выполнять одну роль, а другой — несколько. Кому-то же и вовсе не достанется подходящих ролей.

4. Формирование командного духа - чувства единения и желания осуществлять совместную работу.

При подборе членов проектной команды рекомендуется отдавать предпочтение тем людям, которые осознанно сделали выбор в пользу добровольческой деятельности, не просто хотят помогать другим людям, но имеют для этого временной и психологический ресурс, жизнелюбивы, честны и ответственны.

Насторожить и предостеречь от неудовлетворительного сотрудничества в добровольческой деятельности руководителя проекта должны нереальные ожидания претендента, неадекватные представления о своих способностях и завышенная самооценка, необходимость решать собственные проблемы в текущий момент, неуравновешенность и шовинизм.

Следует учесть также, что, когда число членов проектного коллектива превышает 15-20 человек, команда становится менее эффективной, и для выполнения задач её следует делить на меньшие группы. Оптимальное количество членов проектной группы: 5-10 человек.

Наряду с командой проекта, часто для его реализации необходима разовая или регулярная помощь добровольцев. Для того чтобы выбрать действенные **методы набора добровольцев для реализации проекта**, прежде всего, необходимо решить

- для чего проекту нужны добровольцы;
- кто они: каков их возраст, социальный статус, какими специальными навыками они должны обладать;
- какое количество добровольцев и на каком этапе проекту будет необходимо.

Ответив на все эти вопросы, вы сможете сформировать добровольческую вакансию, которую можно использовать в разных источниках.

### **Пример добровольческой вакансии:**

*15 мая пройдет финал федерального конкурса социальных проектов “Ты нужен людям!”, на котором соберутся обучающиеся со всей России. Нужны добровольцы, которые готовы помочь в проведении этого мероприятия:*

- В 9:00 встреча гостей в аэропорту Пулково и трансфер в общежитие (Вяземский пер. 5/7) – 2 человека с личным автомобилем;*
- В 12:00 регистрация участников форума по адресу Ломоносова, д.9 – 3 человека с навыками работы с Excel.*

*Станьте и Вы частью Всероссийского проекта!*

Для поиска добровольцев любого возраста и пола, без специальных навыков, для выполнения несложных добровольческих работ, для массового поиска добровольцев на разовые акции можно распространять информационные брошюры и плакаты о проекте; давать объявления в сети Интернет, социальных сетях и в СМИ; объявлять о вакансии на мероприятиях/акциях организации, на тематических конференциях и презентациях; участвовать в ярмарках вакансий и публиковать информацию о вакансии на сайте подбора персонала.

Подбирая добровольцев на вакансии, с определенными обязанностями либо в профильные проекты и учреждения, также возможно использование всех вышеперечисленных методов. Однако, искать нужно более целенаправленно, указывая, для каких работ требуются добровольцы и, каковы критерии их отбора (например: только юноши старше 25-ти лет, с техническим образованием; женщины после 55-ти, имеющие опыт ухода за лежачими больными).

Для набора добровольцев на особо ответственные вакансии и для особо сложных поручений, где важна идейная стойкость и большая замотивированность лучше всего размещать информацию в уже действующих добровольческих группах, а также используя «сарафанное радио» и мероприятия для причастных и друзей организации.

Рекомендуется назначить ответственного члена проектной команды для работы с привлеченными добровольцами, который сможет создать условия для их полноценного включения в проект и при необходимости мотивировать на

долговременное сотрудничество в будущем. Необходимо помнить, что добровольцы останутся в том проекте и в той организации, где их не просто ждут, а там, где созданы условия для их работы, включающие подготовку и сопровождение, где есть реальные ресурсы для организации их работы и работы с ними.

**Процесс обучения** и включения в проектную работу её участников (команды проекта, добровольцев, партнеров и внешних экспертов, привлеченных для реализации проекта) должен начинаться с их знакомства с миссией организации и содержанием ее деятельности в целом. Работа над проектом будет эффективной только в том случае, когда все его участники знают, в чём заключается их общая работа, и понимают, почему она важна, им ясны индивидуальные роли и понятна их связь с предназначением и целями команды. Каждый участник еще до начала проектной деятельности должен иметь четкое представление о целях, задачах и методах работы в рамках будущей проектной деятельности. Важно также подготовить и обучить членов команды специальным навыкам оказания услуг, или помощи, если это будет входить в их обязанности.

Процесс обучения добровольцев можно представить в виде последовательности действий: объяснить, что делать → показать, как делать → дать возможность попробовать → наблюдать за выполнением → дать обратную связь.

**Роль внутри команды** – это обозначение части проекта, за выполнение которой несет ответственность определенное лицо. В качестве примеров ролей в проекте можно назвать маркетолога, фандрайзера, координатора PR службы или куратора работы с добровольцами. Для успешной реализации проекта каждому члену команды должны быть определены роль полномочия, ответственность и границы. Не стоит забывать об ответственности, а именно той работе, которую каждый должен выполнить в рамках реализации проекта.

Работа в команде отличается обязательным и регулярным сотрудничеством всех членов команды и строгой координацией действий. На

малых проектах управление поручается руководителю проекта либо обязанности распределяются между всеми членами команды.

Для того, чтобы определить сферы ответственности и обеспечить успешную работу всего коллектива в команде и устанавливаются роли. При распределении ролей необходимо учитывать личные качества, уровень квалификации и другие способности членов команды. Еще одним важным аспектом является равномерное распределение ролей и их соответствие должностным функциям. Члены команды также должны знать, какие роли они играют сами, а какие принадлежат другим участникам, и принимать эти роли.

При распределении сфер ответственности внутри команды необходимо оценить потенциальные возможности людей и определить место и значение каждого члена группы в достижении общей цели, решении общей задачи. Цель группы должна стать личной целью каждого ее участника.

Одна из самых популярных концепций командных ролей – концепция Р. М. Белбина [5], которая развивалась в соответствии с представлениями о том, что эффективная работа команды возможна тогда, когда команда сбалансирована с точки зрения представленности членами группы необходимых командных ролей. Важным условием успешного функционирования команды является ее четкая структурированность. Тогда каждый член команды выполняет свои обязанности, не мешает другому, и в то же время все области деятельности являются занятыми (табл.4.1).

Таблица 4.1

#### Концепция командных ролей по Р. М. Белбину

<b>Командная роль</b>	<b>Характерные черты</b>	<b>Положительные качества</b>	<b>Допустимые недостатки</b>	<b>Функции в команде</b>
Мыслитель	индивидуализм, достаточная серьезность, отсутствие	нетипичное мышление, творческие способности,	рассеянность, недостаточное умение концентрировать	творческий лидер, генератор свежих и



	ортодоксальности в мышлении	одаренность	ся	нестандартных идей для команды
Исполнитель	консервативность, достаточно высокая предсказуемость действий, обязательность	исполнительн ость, высокие организаторск ие способности, здравый смысл	неотзывчивость к изменениям, неприятие новых творческих идей	упорядочивает работу команды, превращает идеи в выполнимые задания
Доводчик	старательность и организованность. Доводчик всегда выполняет доверенное ему задание добросовестно.	усердие, умение доводить дело до логического конца	часто волнуется из-за пустяков, чрезмерная педантичность	отвечает за качество и сроки выполнения заданий
Оценщик	рассудительность. Оценщик не склонен действовать порывисто, быстро, на основе эмоций	благоразумие, практичность, стремление рассматриват ь все с критической точки зрения	нет способности мотивировать других, подавление инициативы	беспристрастна я оценка всех вариантов, критический подход
Исследователь	энтузиазм и любопытство. Исследователи очень общительны и любопытны.	умение общаться с любыми типами людей, восприятие всех идей	зависимость работоспособнос ти от увлеченности	ведение переговоров, создание новых контактов
Формирователь	взвинченность, динамичность.	способность к полной	не умеет мириться с	Активизирует работу всей

	Формирователь всегда находится в напряжении и готов к любым переменам.	самоотдаче, энергичность	неудачами, легко раздражается	команды, направляет ее в нужное русло
Коллективист	проявление внимания к окружающим, склонность к мягкости в решениях и высказываниях	адекватное восприятие идеи и действию, чуткость	нерешительност ь, падение работоспособнос ти в случае конфликта	поддержание в команде уютной атмосферы и рабочего духа
Председатель	решительность и активность. Имеет склонность к лидерству.	ориентация на конечный результат, способность к мотивировке команды	склонность приписывать себе успех команды	поощрение членов команды, ведение дискуссий, лидер команды
Специалист	профессионализм и целеустремленнос ть	необходимые знания и навыки, любовь к выполняемом у делу	ограниченная специализация, отсутствие ориентации на конечную цель	выполнение узкоспециальн ых задании

На основе распределения ролей и ответственности могут быть разработаны должностные инструкции (в больших проектах) или правила взаимодействия в группе. Для руководителя проекта эффективно использовать делегирование полномочий. Необходимо для всех участников проекта своевременно раскрывать смысл и значение происходящих процессов и тех задач, которые решает команда, обсуждать имеющиеся или возникающие трудности и проблемы. Следует помнить, что отсутствие подобной информации со стороны руководителя команды воспринимается ее членами как проявление недоверия и неуважения.

При определении задач, сферы ответственности, обязанностей, поручений вместе с участниками проекта, важно не забывать совместно определять и ожидаемые результаты работы каждого в проекте, а после исполнения работы, или на ключевых этапах реализации, фиксировать достижения. Рекомендуется разработать критерии оценки работы команды и её членов и последовательно проводить оценку по этим критериям.

После распределения ролей и зон ответственности между членами команды, участники должны быть вовлечены в процесс планирования проекта и принятия решений. Привлечение членов команды позволит на ранней стадии применять накопленный опыт всех членов команды, способствовать укреплению связей в команде и стимулированию желания команды к достижению общей цели. В процессе выполнения проекта профессиональный состав и количество членов команды может варьироваться.

## 4.2. Планирование работы команды

Проектирование напрямую связано с планированием работы команды. После того, как все роли в команде распределены и каждый член команды имеет понимание, какие задачи ему предстоит выполнить необходимо переходить на этап планирования.

Основной компонент проектирования - выбор содержания, форм, методов деятельности по проекту. На этом этапе происходит подбор оптимальной системы действий, направленных на решение каждой из поставленных проектных задач и определяются **методы реализации проекта** – инструменты, пути и способы, с помощью которых достигается цель проекта.

Описание методов реализации проекта должно включать в себя:

- видение направлений, в которых будет работать проект;
  - доступное описание основных мероприятий и видов деятельности, а также понимание причин выбора именно этих форм работы;
- и характеризоваться:

- ясностью того как, с кем, когда и где будет проходить/реализовываться проект;
- четкостью структурирования проекта на части и видение их взаимосвязей;
- естественностью логической цепочки: проблема => цель => задача => метод.

*Виды деятельности могут, к примеру, включать такие пункты как:*

- *разработка образовательной программы;*
- *поиск партнеров;*
- *разработка и выпуск печатной продукции,*
- *проведение конференций,*
- *разработка сайта, и т.д.*

Наиболее важный вопрос — имеют ли предложенные виды деятельности четкую причинную связь с поставленными задачами.

Данная информация будет полезна далее при составлении календарного графика работ по реализации проекта. На этом этапе работы над проектом должно быть определено, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены:

- 1) разрабатывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта;
- 2) составляется программа мероприятий в рамках проекта;
- 3) понятны причины выбора именно этих мероприятий;
- 4) определяется последовательность выполнения мероприятий;
- 5) ясен состав ответственных лиц и участников, а также их обязанности;
- 6) четко определено, кому служит данный проект, и принципы подбора этих людей, групп, объектов.

Важно, чтобы ответственное за то или иное мероприятие лицо было членом команды, а не добровольцем или привлеченным специалистом, поскольку ответственность за реализацию мероприятий должны нести непосредственно организаторы проекта.

Кроме того, проект лучше всего разбивать на этапы, после осуществления каждого необходимо проводить совместные сборы команды, чтобы все члены осуществляли себя частью и не терялась значимость осуществляемой деятельности.

Альтернативным методом при планировании работы проекта могут служить информационно-технологические решения, которые позволяют в режиме реального времени наблюдать за продвижением работы, устанавливать сроки, о которых автоматически напоминает членам команды.

Рассмотрим такой инструмент как Trello [ссылка], который позволяет хранить всю информацию о проекте в одном месте, формировать список задач с сроками и обмениваться необходимыми документами.

Trello – это бесплатное веб-приложение для управления проектами небольших групп. Приложение Trello можно скачать на телефон и всегда иметь под рукой весь необходимый список задач. Trello использует парадигму для управления проектами, известную как канбан, метод, который первоначально был популяризирован Toyota в 1980-х для управления цепочками поставок.

Руководитель команды создает карточки с соответствующими блоками проекта, открывает доступ к карточке именно тем членам команды, которые занимаются реализацией этого блока (Рисунок 4.2). Кроме того, команда может обсуждать возникающие вопросы, а руководитель проекта отслеживать происходящее и при необходимости принимать участие в вынесение итогового решения.

Выполненные задачи либо отмечаются галочками, либо переносить в соответствующий блок реализованных задач. Важно, что в таком случае все данные хранятся в одном месте, и они структурированы в соответствии с задачами проекта.

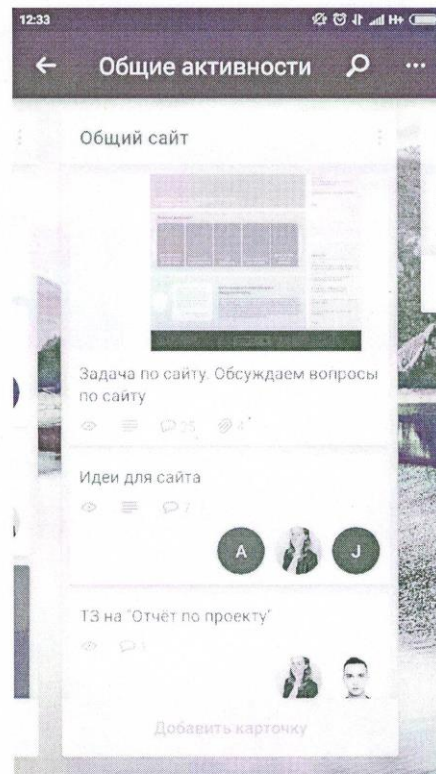


Рисунок 4.2 – Карточка проекта с задачами в приложении для Android

Вторым важным аспектом при планировании работы команды является наличие единого информационного поля. В большинстве случаев команда добровольческого проекта – это люди, которые не имеют собственного помещения, но при этом всегда должны быть на связи, что быстро реагировать на поступающую новую информацию. Именно для этого создание общего диалога или группы в социальных сетях является эффективным инструментом для создания единого информационного поля. Но в первую очередь стоит определить правила поведения и взаимодействия в этом информационном поле, чтобы не возникало конфликтных ситуаций, которые могут повлиять на команду и реализацию добровольческого проекта в целом.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'S' followed by a series of loops and a horizontal stroke at the end.

### **Список использованной литературы**

1. Федеральный закон № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11 августа 1995 г. в редакции от 23 декабря 2010 г. № 383-ФЗ
2. Арсеньева Е.В., Носова Г.В. Учебно-методическое пособие «Маркетинговые исследования по направлению подготовки Менеджмент для заочной формы обучения», 2015
3. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами, 1997.
4. Комаров Е.И., Войтенко А.И. Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений «Менеджмент социальной работы», 2001.
5. Belbin M. Belbin Team Roles, 2004.
6. Olchman, M., Jordan, P. Volunteer is a useful resource. John Khopking s University, 1997.
7. Общероссийский классификатор единиц измерения [Электронный ресурс]: URL: <http://classifikators.ru/okey>
8. Программа развития социальных проектов «Ты нужен людям!» [Электронный ресурс]: URL: <http://socialprojectspb.ru/projects/>

### **Рекомендованная литература**

1. Биккулов А.С., Зленко А.Н., Казин Ф.А., Макаренченко М.А., Тихомирова О.Г., Яныкина Н.О. Современные технологии инициирования, разработки и управления проектами в вузе: учебно-методическое пособие. – СПб: НИУ ИТМО, 2013. – 138 с.
2. Агапова О.В, Зленко А.Н., Купоросов Ю.И. Общая редакция: Лукьянов В.А. Социальная функция университетов в России: лучшие практики взаимодействия вузов и местного сообщества. Лучшие практики студенческого добровольчества в России и в мире. Пособие. - СПб, 2014 г.
3. Макаренченко М.А. Теория организации и организационное поведение. Учебное пособие для бакалавров. – СПб, СПбГУНиПТ, 2008 – 160 с. Глава 3. Организация как совокупность людей. С. 35-56.

4. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей — М.: Альпина, 2008. — 259. С.
5. Луков В.А. Социальное проектирование: учебное пособие.—4-е изд., испр.— М.: Изд-во Моск. Гуманит.-социальн. Академии: Флинта, 2003. — 240с.
6. Ботьева О.В. Прогнозирование, проектирование и моделирование в социальной работе: Учеб. пособие. Томск: Изд. ТПУ, 2002.
7. Курбатов В.И., Курбатова О.В. Социальное проектирование: Учебное пособие. Ростов н/Д: “Феникс” , 2001.
8. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования, - М.: Аспект-Пресс, 2008 – 254с.
9. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие: / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под ред. проф. И. И. Мазура .— 3-е изд .— М.: Омега-Л, 2006 .— 664 с.: ил.
10. Ньютон, Ричард. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; [пер. с англ. А. Кириченко] .— 2-е изд .— М.: Альпина Паблишерз, 2009 .— 179 с.
11. Тихомирова О.Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ. М.: ИНФРА-М, 2013.
12. Хелдман, Ким. Профессиональное управление проектом [Текст] / К. Хелдман; пер. с англ. М. Н. Голицыной ; под ред. д-ра экон. наук, проф. И. М. Степнова .— М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. — 517 с.: ил .— Прил.: с. 470-490 .— Пер. изд.: PMP: Project Management Professional. Study Guide /К. Heldman .— Доп. тит. л. англ — Предм. указ.: с. 503-509.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1996.
14. Подшивалкина В. И. Социальные технологии: проблемы методологии и практики. Кишинев, 1997.
15. «Социальное управление»: Курс лекций./ Ред. коллегия: В. С. Карпичев и др.  
М., 2000. С. 316.
16. Управление проектами/ Под ред. В. Д. Шапиро. СПб., 1996.



**Университет ИТМО** – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 в 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

**Миссия университета** – генерация передовых знаний, внедрение инновационных разработок и подготовка элитных кадров, способных действовать в условиях быстро меняющегося мира и обеспечивать опережающее развитие науки, технологий и других областей для содействия решению актуальных задач.

---

### **Центр Социального Проектирования и Предпринимательства Факультета Технологического Менеджмента и Инноваций**

Миссия Центра заключается в развитии общеуниверситетской системы проектного менеджмента в социальной сфере, компетенций студентов и аспирантов в области социального предпринимательства, а также в стимулировании развития национальных и международных проектов и программ, обеспечивающих вовлечение и эффективное участие студентов и студенческих организаций Университета ИТМО в социально-значимые проекты.

Для достижения своей миссии Центр реализует проектную, исследовательскую, образовательную и консалтинговую деятельности, и способствует развитию партнерских отношений и сотрудничества студенческих инициативных групп с некоммерческими организациями, бизнес - сообществом, научно-образовательными организациями, неправительственными и международными структурами.

**Редакционно-издательский отдел**  
**Университета ИТМО**  
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49